



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Oppilaitosyhteistyön kehittäminen Finnair Oyj:llä

Marjala, Henri

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Oppilaitosyhteistyön kehittäminen Finnair Oyj:llä

Henri Marjala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2016

Henri Marjala

Oppilaitosyhteistyön kehittäminen Finnair Oyj:llä

Vuosi	2016	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle, Finnair Oyj:lle, oppilaitosyhteistyöhön liittyvää tietoa, arvioida Finnair Oyj:n tämän hetkisen oppilaitosyhteistyön tasoa verrattuna muihin suuriin suomalaisiin yrityksiin ja tuoda esille mahdollisia kehittämis ehdotuksia.

Tietoperustassa ja tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltiin oppilaitosyhteistyöhön liittyviä aihe-alueita. Teoriaperustassa käsiteltiin etupainotteiseen rekrytointiin liittyviä käytännön tason yhteistyömuotoja, työnantajamielikuvan merkitystä sekä sidosryhmien välistä yhteistyötä, johon liittyy muun muassa yhteistyön toteuttamisen eri mallit.

Varsinainen tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluina. Kehittämistehtävä toteutettiin haastatteleamalla kolmea suomalaista yritysedustajaa, jotka toimivat omissa yrityksissään oppilaitosyhteistyöstä vastaavina henkilöinä. Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa VR-Yhtymä Oy, Kone Oy ja Oy Karl Fazer Ab.

Tulosten mukaan haastatelluilla oli yhteneväiset käsitykset oppilaitosyhteistyön yritys-kohtaisista tavoitteista sekä siihen liittyvistä tulevaisuuden trendeistä. Jonkin verran poikkeamia oli havaittavissa muun muassa oppilaitosyhteistyöhön liittyvissä hyvin ja huonosti toimivista osa-alueista. Tutkimustulosten poikkeamiin vaikuttivat pitkälti haastateltavien erilaiset työvoima-tarpeet ja haastateltujen yritysten kansainvälisen toiminnan laajuus. Tutkimusosuuden validi-teettia ja reliabiliteettia tarkasteltiin neljän avainkohdan perusteella, jotka olivat tutkimuk-sen vahvistettavuus, dokumentaatio, ristiriidattomuus ja saturaatio.

Johtopäätöksinä voitiin esittää, että oppilaitosyhteistyö Finnair Oyj:llä oli hyvällä tasolla. Myöskään oppilaitosyhteistyön sisäiseen vastuunjakoon ei ollut syytä esittää toimeksiantajalle kehittämis ehdotuksia. Kehittämis ehdotuksena annettiin opinnäytetöiden toimeksiantojen ot-taminen osaksi rekrytointiprosessia, yrityksen sisäisten promoottoreiden rekrytoiminen ja kou-luttaminen sekä yhteistyön painopisteen siirtämistä korkeakouluihin, joka tarkoittaisi toiseen asteen oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön supistamista tai lopettamista. Yhteistyö-kumppaneiden ja -muotojen jatkuva päivittäminen sekä oppilaitos- ja yritysmaailman syven-tymiseen liittyvän trendin mukana kulkemisen koettiin myös tärkeäksi, jotta Finnair Oyj:llä tehtävä oppilaitosyhteistyö tukisi jatkossakin yrityksen strategisia tavoitteita ja positiivista työnantajamielikuvaa myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: rekrytointi, oppilaitosyhteistyö, työnantajamielikuva.

Henri Marjala

Improvement of cooperation with learning institutions at Finnair Plc

Year	2016	Pages	46
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to provide the commissioner, Finnair Plc, information regarding cooperation with learning institutions, assess Finnair Plc's current level of cooperation compared to other major Finnish companies and present possible suggestions for improvement.

In the theoretical framework elements regarding cooperation with learning institutions were examined. Practical forms of cooperation regarding forward focused recruitment, the meaning of employer branding and the cooperation between stakeholders, which also includes different types of models to establish cooperation were studied.

The research was carried out by theme interviews. The development assignment was executed by interviewing three different Finnish corporate representatives, whose responsibilities in their companies included cooperation with learning institutions. In cooperation with the commissioner for this thesis three companies were selected for the interviews; VR Group Plc, Kone Plc and Karl Fazer Plc.

According to the research results the three interviewees had similar perceptions about the goals of cooperation, as well as future trends related to the subject. Some anomalies were detected in e.g. the well and poorly working sectors of cooperation. The anomalies were mainly explicable by the companies' different employment needs and how international their operations were. The validity and reliability of the research were inspected from four key points, which were validity, documentation, consistency and saturation of the research.

As a result of the research one can conclude that Finnair Plc's cooperation in its current form is on a good level. Also, there were no reasons to present any changes regarding Finnair Plc's internal organization of cooperation. As a development proposal it was suggested that Finnair Plc should take the commissioning of theses as a part of its recruitment process, recruitment and training of internal promoters and concentrating the focus of cooperation to concern primarily universities, which would mean lightening or ending cooperation with other learning institutions. Constant updating of the cooperation partners and forms of cooperation as well as constant adaption with the trend that educational institutions and corporate life merges more strongly in the future were also seen as important factors, so that the cooperation with educational institutions would support Finnair Plc's strategical objectives and positive employer image in the future as well.

Keywords: cooperation with learning institutions, employer image, recruitment.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Oppilaitosyhteistyön eri elementit	7
2.1	Etupainotteinen rekrytointi ja yhteistyömuodot	8
2.1.1	Oppilaitos- ja yritysvierailut	8
2.1.2	Nimikko- ja kummiluokkatoiminta	9
2.1.1	Harjoittelutoiminta	10
2.1.2	Opinnäytetyöt.....	11
2.1.3	Opiskelijaprojektit ja -kilpailut.....	11
2.2	Työnantajamielikuva	12
2.2.1	Mielikuvan vaikutus rekrytointiin.....	13
2.2.2	Mielikuvan rakentaminen ja sen tärkeys	14
2.2.3	Mielikuvan ylläpitäminen ja kehittäminen.....	15
2.3	Sidosryhmien välinen yhteistyö	16
2.3.1	Yhteistyön toteuttamisen mallit.....	17
2.3.2	Käytännön tason yhteistyö vastuuhenkilöiden välillä	18
3	Finnair Oyj	18
3.1	Perustiedot	18
3.2	Strateginen tahtotila ja tavoitteet.....	19
3.3	Henkilöstö ja työnantajamielikuva	20
4	Oppilaitosyhteistyö Finnair Oyj:llä.....	21
4.1	Yhteistyö toisen asteen oppilaitosten kanssa	22
4.2	Yhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa	23
4.3	Yhteistyö yliopistojen kanssa	25
5	Tutkimusosuuden kuvaus	25
5.1	Suunnittelu ja toteutus	26
5.2	Haastattelut.....	27
5.2.1	VR-Yhtymä Oy.....	27
5.2.2	Kone Oyj	30
5.2.3	Oy Karl Fazer Ab.....	32
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
6	Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	36
7	Yhteenveto	39
	Lähteet	41
	Kuviot.. ..	43
	Taulukot	44
	Liitteet	45

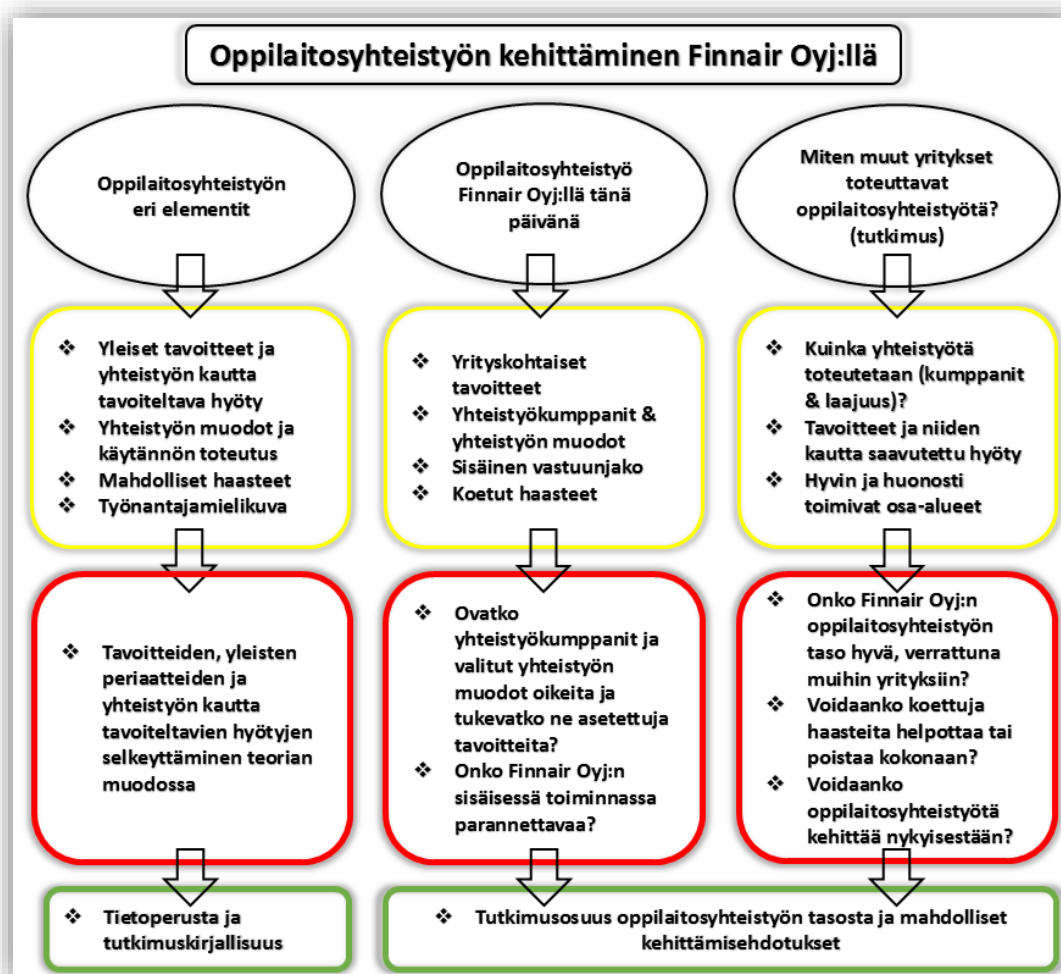
1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee oppilaitosyhteistyötä Finnair Oyj:llä. Työn tavoite on kaksiosainen: ensimmäisen tavoite on teorian kautta tuoda toimeksiantajalle tietoa oppilaitosyhteistyöstä, sen toteuttamistavoista, vaikutuksista, merkityksestä ja tavoitteista. Toinen tavoite on tutkia miten muissa suurissa suomalaisissa yrityksissä vastaavanlaista yhteistyötä toteutetaan, ja sitä kautta arvioida oppilaitosyhteistyön nykytilaa Finnair Oyj:llä sekä tuoda esiin mahdollisia kehittämis ehdotuksia (kuvi o 1). Tässä opinnäytetyössä painopiste on toisen asteen oppilaitosten kanssa ja erityisesti korkeakoulujen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Finnair Oyj on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja.

Suoritin opintoihini liittyvän työharjoittelujakson kevään ja kesän 2014 aikana Finnair Oyj:n henkilöstöosastolla, rekrytointitiimissä, jonka vastuualueisiin kuuluu myös oppilaitosyhteistyön koordinointi ja kehittäminen. Harjoittelujakson aikana yhdessä silloisen esimieheni, Finnair Oyj:n rekrytointipäällikön ja tämän opinnäytetyön työelämän ohjaajan, Juho Toivolan, kanssa käytiin useita keskusteluja opinnäytetyön mahdollisesta aiheesta. Käytyjen keskustelujen perusteella aiheeksi valikoitui oppilaitosyhteistyö ja sen kehittäminen Finnair Oyj:llä, sillä kyseisen aiheen katsottiin palvelevan parhaiten sekä toimeksiantajaa että opinnäytetyön tekijää.

Työn tietoperustassa kerrotaan oppilaitosyhteistyön eri elementeistä, johon sisältyy etupainotteinen rekrytointi ja siihen liittyvät käytännön yhteistyömuodot, työnantajamielikuv a sekä sidosryhmien välinen yhteistyö. Tietoperustan päälähteinä on tässä opinnäytetyössä käytetty Järvisen ja Korosuon (1992), Sallin ja Takasalon (2014) sekä Vihervaaran (2015) aiheita käsitteleviä teoksia.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluina. Tavoitteena oli saada haastatteluja varten neljän eri yrityksen oppilaitosyhteistyöstä vastaavaa henkilöä ja selvittää miten kyseisissä yrityksissä oppilaitosyhteistyötä toteutetaan, sekä niihin liittyviä muita lainalaisuuksia ja mahdollisia haasteita. Analysoinnin kautta annettiin opinnäytetyön toimeksiantajalle tutkimustulos, millä tasolla Finnair Oyj:n oppilaitosyhteistyö on verrattuna muihin suuriin suomalaisiin yrityksiin, onko nykyisessä yhteistyömallissa jotakin kehitettävää osa-alueita sekä miten muut yritykset ovat ratkoneet oppilaitosyhteistyöhön liittyviä haasteita.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne ja tavoite

2 Oppilaitosyhteistyön eri elementit

Oppilaitosyhteistyöhön kuuluvat keskeisinä elementteinä etupainotteinen rekrytointi, työnantajamielikuva ja siitä vastaavien sidosryhmien välinen yhteistyö. Finnairilla Oyj:llä oppilaitosyhteistyöstä vastaa yrityksen rekrytointitiimi, jonka vastuualueisiin kuuluu myös hyvän työnantajaimagon ylläpitäminen ja kehittäminen. Finnairilla on katsottu oppilaitosyhteistyön palvelevan parhaiten sen strategisia tavoitteita rekrytoinnin kautta, joten siitä syystä edellä mainitut asiat liittyvät keskeisesti tässä käsiteltävään tietoperustaan ja sitä kautta Finnair Oyj:n suhteeseen oppilaitosyhteistyöstä. Tässä yhteydessä tullaan painottamaan edellä mainittuja asioita erityisesti yritys lähtöisestä näkökulmasta, mutta aiheita sivutaan myös oppilaitosten ja opiskelijoiden näkökulmasta. Pääpainopiste on toisen asteen oppilaitosten ja erityisesti korkeakoulujen kanssa toteutettavassa yhteistyössä ja niihin keskeisesti liittyvissä lainalaisuuksissa.

2.1 Etupainotteinen rekrytointi ja yhteistyömuodot

Etupainotteisella rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että työnantaja pyrkii houkuttelemaan ja esittäytymään mielenkiintoisena työnantajaorganisaationa, vasta koulutusvaiheessa oleville tuleville potentiaalisille työnhakijoille. Tähän liittyy myös vahvasti työnantajaimagon ja sen imun vahvistamista ja käytännössä se ilmenee työnantajan ja oppilaitosten välisenä yhteistyönä, jonka muotoja ja toteuttamistapoja on useita. Etupainotteisessa rekrytoinnissa työnantajan yleisenä intressinä on turvata työtekijätarpeensa, etenkin sellaisilla aloilla, jossa osaavasta työvoimasta on pulaa. Koulujen yleisenä intressinä on puolestaan tarjota opiskelijoille työelämään tutustumista ja sitä kautta tehostaa koulutuksen mielekkyyttä ja tarkoitusta sekä kehittää sen sisältöä vastaamaan työelämän vaatimuksia. (Järvinen & Korosuo 1992, 47-48.) Vihervaara (2015, 25) lisää, että oppilaitosten ja yritysten kautta tapahtuvan yhteistyön yksi merkittävä hyöty yksittäiselle opiskelijalle on voimaantuminen, sillä sitä kautta opiskelija oppii ymmärtämään syvemmin omaa kompetenssiaan ja potentiaaliaan, pääsemällä soveltamaan opiskelemaansa teoriaa käytäntöön sekä saamalla konkreettista kokemusta omalle uralleen.

Korosuon ja Järvisen (1992, 48-49) mukaan erityisesti nuoret kaipaavat tietoutta tulevasta työelämästä, kun taas sellaisen organisaation intressissä, jonka tavoitteena on pitkällä aikavälillä turvata henkilöstöresurssinsa tulevaisuudessa, on pyrkiä täyttämään tätä tiedon puutetta omalta osaltaan ja samalla luoda positiivista (ensi)vaikutelmaa organisaatiosta, toimialasta ja siihen liittyvistä työtehtävistä, jolloin yhteistyö on molemmille osapuolille hyödyllistä. Valkonen ja Vuorinen (2005, 107) kirjoittavat, omaan tutkimustietoonsa viitaten, että erityisesti ammattikouluissa ja ammattikorkeakouluissa opiskelevat kokevat työelämälähtöisyyden ja opetuksen käytännöllisyyden tärkeänä asiana.

2.1.1 Oppilaitos- ja yritysvierailut

Vierailuluennot/oppilaitosvierailut ja yritysvierailut ovat perinteisiä oppilaitosyhteistyön muotoja ja ovat yksi vaivattomimmista tavoista iskostaa opiskelijoiden mieliin positiivista työnantajamielikuvaa. Vierailuluennot ja oppilaitosvierailut ovat ensisijaisesti asiantuntijavierailuja, jossa yrityksen edustaja esiintyy ensisijaisesti asiantuntijan roolissa. Näissä tilaisuuksissa tulisi välttää oman työnantajansa liiallista markkinointia. Yritysvierailu eli ekskursion on vastaavanlainen tapahtuma, sillä poikkeuksella, että tällöin oppilaitoksesta tehdään vierailu organisaatioon ja sen toimitiloihin. Tällöin myös vierailun isännälle tai emännälle on luontevaa ja häneltä jopa odotetaan - että hän kertoo vierailun yhteydessä myös työnantajastaan ja esittelee yrityksen toimitiloja. (Vihervaara 2015, 86-88.) Korosuo ja Järvinen (1992, 50) yhtyvät tähän näkemykseen ja kirjoittavat, että yritysvierailuiden kautta yrityksen edustajat saa-

vat mahdollisuuden esitellä myös toimialaansa, toimitilojaan ja tiettyjä ammatteja eritasoisissa oppilaitoksissa opiskeleville nuorille, jotka ovat vasta tekemässä uravalintojaan, mutta oppilaitosvierailuiden yhteydessä liiallisia myyntipuheita tulisi välttää.

Vihervaaran (2015, 88) mukaan aloitteet yritysvierailulle lähtevät yleensä oppilaitoksen edustajan aloitteesta, mutta oppilaitosvierailut ja vierailijaluennot ovat yleensä osa laajempaa yhteistyötä ja opetus suunnitelmaa. On tärkeää, että oppilaitosvierailuille ja niiden koordinoimiselle on nimetty vastuuhenkilöt, sekä yrityksen että oppilaitosten puolelta. Myös laaja-alainen verkostoituminen organisaation ja koulun välillä on suositeltavaa, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman monipuolista ja yhteistyö voidaan varmistaa myös pidemmällä aikavälillä. (Järvinen & Korosuo 1992, 58-59.)

Suosittelua on, että ennen vierailua yhdyshenkilöt tapaavat ja käyvät läpi vierailun keskeisimmät asiat, kuten toteutusajankohdan, tilaisuuden keston, tilaisuudessa edustavat henkilöt sekä käsiteltävät aiheet ja aineistot. On myös mahdollista tehdä ennakkoesittelytutustuminen/-tutustuminen, joiden perusteella voidaan ennakkoon valmistella kysymyksiä ja pohtia mistä aihepiireistä halutaan enemmän tietoa ja kokemuksia. (Järvinen & Korosuo 1992, 50-51.) Lisäksi Vihervaara (2015, 86-87) antaa käytännöllisen huomautuksen siitä, että erityisesti yritysvierailuiden yhteydessä tulisi painottaa konkreettisia asioita ja tietoa siitä, miten teoriaa sovelletaan käytäntöön, sillä tilaisuus on opiskelijoille yleensä ainutlaatuinen ja aidosti kiinnostava tilaisuus nähdä millaisia työtehtäviä heitä valmistumisen jälkeisessä työelämässä mahdollisesti odottaa.

2.1.2 Nimikko- ja kummiluokkatoiminta

Nimikko- tai kummiluokkatoiminta tarkoittaa sitä, että organisaatio tai yritys sopii jonkin oppilaitoksen kanssa ottavansa tietyn luokkatilan nimikko-/kummiluokkakseen. Tarkoituksena on rakentaa pitkäjänteistä yhteistyötä ja luoda pysyvämpää suhdetta organisaation ja koulun välille. Nimikkoluokkatoimintaa on mahdollista laajentaa - oppilaitoksen ja yrityksen yhteisymmärryksessä ja niin halutessaan - myös siten, että esimerkiksi opiskelijoiden vanhemmat saavat mahdollisuuden tutustua yrityksen toimintaan. (Järvinen & Korosuo 1992, 54-55.)

Nimikko-/kummiluokkatoiminta mahdollistaa pidempiaikaisen ja laajemman oman yrityksen tai organisaation toiminnan esittelyn sekä mahdollisuuden soveltaa erilaisia sidosryhmätöiden muotoja. Nimikko- ja kummiluokkatoiminta on varsin yleistä ja sen kautta on todettu saattavan molemmipuolista hyötyä. Nimikko- ja kummiluokkatoiminta mahdollistaa siis tutustuttamisen organisaatioon pitkäjänteisesti ja monipuolisesti. Toimintaa voidaan laajentaa koskemaan myös esimerkiksi sponsoroimista ja stipendiaatteja, jonka lisäksi se mahdollistaa yrityksen osallistumisen opetukseen tai sen osiin, tiettyjen opintojaksojen tai kurssien yhteydessä.

Nimikko- tai kummiluokka voi toimia myös kummi-/nimikkoyrityksen esite- ja AV-aineiston testijoukkona, kun yritys julkaisee esimerkiksi uusia mainoksia tai muuta mediaa. (Järvinen & Korosuo 1992, 54.)

Järvisen ja Korosuon (1992, 55) mukaan kummiluokkatoiminnan lähtökohtana on, että toimintaan sitoudutaan pitkäjänteisesti ja sitä pyritään kehittämään edelleen, joten on tärkeää, että toiminnasta saadaan myös palautetta. Järvisen ja Korosuon (1992, 54) mukaan on myös tärkeää, että toimintaan nimitetään ainakin yrityksen puolelta vastuuhenkilö, jonka päävastuulla kummiluokkatoiminta on ja johon oppilaitos voi tämän tiimoilta tarvittaessa olla myös yhteydessä.

2.1.1 Harjoittelutoiminta

Työharjoittelu on yksi opetussisällön keskeisistä elementeistä, joilla opiskelijat saavat kosketusta valmistumisen jälkeiseen työelämään ja opiskelemaansa alaan. Harjoittelu on usein pakollinen osa opintoja, jossa opiskelijan kannalta tavoitteena on päästä tutustumaan työelämään konkreettisesti ja kokeilemaan omia taitojaan. Harjoittelu voi olla palkallista tai palkatonta, siitä sopivat yleensä yritys ja opiskelija keskenään. Yleensä, jos työharjoittelusta maksetaan palkkaa, ovat myös työtehtävät vaativimpia ja niitä tulisi kyetä hoitamaan perehdyttämisen jälkeen myös itsenäisesti. Palkattoman harjoittelun sisältö on puolestaan luonteeltaan enemmänkin työhön tutustumista, eikä vaativaa erikoisosaamista tai itsenäistä työtehtävien hoitamista tällöin yleensä harjoittelijalta odoteta. Harjoittelija on kuitenkin aina työharjoittelussa oppimassa ja se, että maksetaanko harjoittelusta palkkaa vai ei, on toissijaista siihen nähden, että perehdyttäminen suoritetaan hyvin ja että harjoittelija saa mielekkäitä ja osaaamista vastaavia työtehtäviä. Tämän kautta harjoittelusta muodostuu positiivinen kokemus, jolla on positiivinen vaikutus myös yrityksen työnantajamielikuvaan ja se omalta osaltaan tukee yrityksen etupainotteista rekrytointia. (Vihervaara 2015, 94-95.)

Harjoitteluiden kautta yrityksillä on mahdollista saada täydennystä lomakausien ajaksi ja saada käyttöönsä uutta osaamista määräaikaaisesti, muodostaen siten tärkeän osan henkilöstöresurssien pankkia ja/tai reserviä. Harjoittelijoiden työpanosta voidaan hyödyntää myös esimerkiksi erilaisissa projekti- tai tutkimustöissä. Organisaation puolelta harjoittelijalle tulisi nimetä yhteys tai - vastuuhenkilö, joka vastaa muun muassa harjoittelijan perehdyttämisestä. Harjoittelijan intressissä on yleensä saada harjoittelun kautta ns. jalkaa oven väliin ja pitkällä aikajänteellä harjoittelijat muodostavatkin selkeän potentiaalin, kun yritys rekrytoi uutta työvoimaa. Harjoittelun kautta saadaan myös mahdollisuus molemminpuoliseen arviointiin, jolloin harjoittelija arvioi työnantajaa organisaationa ja työnantaja harjoittelijaa, potentiaalisena tulevana työntekijänä. (Järvinen & Korosuo 1992, 57.)

2.1.2 Opinnäytetyöt

Opinnäytetöiden teettäminen opiskelijoilla ja niiden ohjaaminen ovat perinteisiä ja turvallisiksi todettuja yhteistyön elementtejä. Opinnäytetöiden kautta yritykset saavat myös mahdollisuuden tutustua mahdollisiin tuleviin työntekijöihinsä ja erityisesti pro gradujen ja diplomitöiden kautta opiskelijat ovat usein työllistyneet siihen yritykseen, jolle opinnäytetyö on tehty. On tärkeää huomioda, että opinnäytetyöt ovat myös yritykselle ja niitä ohjaaville henkilöille merkittäviä projekteja, sillä se heijastaa myös yrityksen ammattitaitoa ja sitoutuneisuutta yhteistyöhön. Kuten myös harjoittelusta, on opinnäytetöiden tekemisestä mahdollista sopia palkasta tai korvauksesta yrityksen ja opiskelijan välillä. Palkan-/palkkionmaksuvaihtoehtoja on useita. Myös tässä suhteessa on yleisempää, että pro gradujen ja diplomitöiden tekijöille maksetaan palkkaa, kuin esimerkiksi ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden tekijöille. (Vihervaara 2005, 105-106, 113.)

Opinnäytetöitä yrityksille tekevät ainakin teknisiä ja kaupallisia opintojani opiskelevat loppuvaiheen opiskelijat, joita yritykset pyrkivät hyödyntämään omassa toiminnassaan ja kehitystyössään. Opinnäytetöiden tekemisen kautta yritykset saavat käyttöönsä kohtuuhintaista (tai jopa täysin ilmaista) ja motivoitunutta asiantuntemusta määräaikaaisesti käyttöönsä. Erityisesti opinnäytetöiden hyödyntämisestä on yrityksille aitoa hyötyä, mikäli opiskelijoiden kanssa pystytään löytämään aidosti resurssi- ja talouslähtöisesti järkevä ja hyödyllinen aihe. Opiskelijat puolestaan saavat mahdollisuuden toteuttaa opinnäytetyön oikealle toimeksiantajalle ja - kuten harjoittelukanavakin - myös opinnäytetyön tekeminen toimii omanlaisenaan rekrytointikanavana, joka on tietysti opintojensa loppuvaiheessa olevan opiskelijan intresseissä. (Järvinen & Korosuo 1992, 58.)

2.1.3 Opiskelijaprojektit ja -kilpailut

Oppilaitosyhteistyötä voidaan soveltaa myös erilaisissa projekteissa ja tänä päivänä osa suomalaisista ammattikorkeakouluista ovat ottaneet osaksi opetustaan mahdollisuuden tehdä oppilasprojekteja myös oikeille yrityksille. Vihervaaran (2015, 25) mukaan ei ole enää ollenkaan tavatonta, että opintopisteitä voi suorittaa myös työelämlähtöisesti, mikä on puolestaan Valkosen ja Järvisen (2005, 143) mukaan osoittautunut toimivaksi vaihtoehdoksi ja on omalta osaltaan kasvattanut ammattikorkeakoulujen suosiota. Myös Vesterinen (2002, 49-50) on tutkinut aihetta ja huomauttaa, että koulumaailman ja työelämän integroimisessa on vielä parantamisen varaa ja sitä tulisi syventää myös perinteisten yhteistyömuotojen lisäksi, josta hyötyisivät molemmat osapuolet. Valkosen ja Vuorisin (2005, 107-108) tekemän tutkimuksen mukaan juurikin ammattiin valmistuvat opiskelijat toivovat enemmän käytännössä tapahtuvaa opiskelua ja painottavat työelämään suuntaavien opintojen mielekkyyttä, sillä se koetaan motivoivana ja sitouttavana tekijänä. Työelämlähtöisessä opiskelussa on vielä käyttämätöntä

potentiaalia, jota yrityksetkin voivat hyödyntää, tarjoamalla oppilasprojekteja ja tekemällä myös sillä saralla tiiviimpää yhteistyötä oppilaitosten kanssa, erityisesti ammattiin valmistavien koulutusohjelmien osalta (Valkonen & Vuorinen 2005, 143-144).

Kilpailuita järjestettäessä toimeksiantaja, eli yritys, antaa aiheen, johon opiskelijat tai opiskelijaryhmät pyrkivät tuomaan omaa osaamistaan esille. Yritys valitsee lopputuloksista parhaan, palkitsee opiskelijan tai opiskelijaryhmän ja mahdollisesti sopii jatkotoimenpiteistä. Kilpailut voivat olla yksi oppilaitosyhteistyön muoto, jolloin niitä toteutetaan yhteistyökumppaneiden kanssa tai ne voivat olla avoimia, jolloin osallistujat voivat edustaa hyvinkin erilaisia taustoja. Kilpailuiden kautta yritys saa useita ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja mahdollisiin ongelmiinsa, joita se ei välttämättä saisi yhtä vaivattomasti oman yrityksensä sisältä tai pystyisi ulkoistamaan yhtä kustannustehokkaasti. Kilpailujen järjestäminen on yrityksille verrattain vaivatonta ja edullista. (Vihervaara 2015, 101-104.)

2.2 Työnantajamielikuva

Salli ja Takasalo (2014, 41) kirjoittavat, että kilpailu hyvistä työntekijöistä on jo tänä päivänä kovaa, ja se tulee lähitulevaisuudessa kiristymään entisestään. Salli ja Takasalo (2014, 41) kirjoittavat myös, että yksi parhaista pitkän aikavälin taktiikoista turvata huippuosaajien työntekijätarve on hyvän työnantajanimagon varmistaminen. Myös Juholin (2006, 186) yhtyy tähän ja kirjottaa, että merkittävää lisäarvoa rekrytointiin tuo hyvä työnantajaimago ja maine hyvänä työnantajana, erityisesti huippuosaajista kilpailtaessa. Juholinin (2006, 186) sekä Sallin ja Takasalon (2014, 41) ajatukset tuntuvat olevan alaa käsittelevässä kirjallisuudessa valtaapitävä käsitys, mutta edellä mainittuun hieman erilaisen näkökulman tarjoaa Rosethorn (2009, 1-6, 9), jonka mukaan yritysimgo/-brändi ja työnantajaimago/-brändi tulisi nähdä toisistaan erillisinä asioina ja että työnantajamielikuva on vain yksi osa yritysimgoa, sillä työnantajamielikuvan kehittäminen ja määrittely eivät onnistu ilman, että myös yritysimgo otetaan tarkasteluun.

Kaikilla organisaatioilla ja yrityksillä on joko tiedostettu tai tiedostamaton imago muun muassa jo palkatun henkilökunnan, asiakkaiden, alihankkijoiden, rahoittajien ja tietysti potentiaalisten työnhakijoiden ja tulevien työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen mielikuva työnantajana saattaa poiketa rajustikin esimerkiksi sen taloudellisista voimavaroista tai markkina-aseman suhteen, joten on tärkeää tiedostaa tämä enemmän tai vähemmän erillään rekrytoinnin näkökulmasta, sillä imago työnantajana, työuran edistäjänä ja mahdollisuuksien luojana on rekrytoinnissa keskeinen elementti. (Järvinen & Korosuo 1992, 36.)

Järvisen ja Korosuo (1992, 36) mukaan yritykset tai organisaatiot voivat aktiivisesti pyrkiä edistämään omaa positiivista mielikuvaansa työnantajana jatkuvasti kehittämällä johtamista-paansa, henkilöstöään, sisäistä viestintäänsä, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiään sekä vapauttamalla luovuutta, tukemalla työntekijöidensä itsenäisyyttä, tarjoamalla heille mahdollisuuksia vaikuttaa enemmän omaan työhönsä ja panostamalla pitkäjänteiseen sidosryhmätyöhön. Rekrytointia tulisi puolestaan suunnata siihen suuntaan, että työtehtävien myynnistä siirryttäisiin vahvemmin työn sisällön myymiseen ja että yleisesti valintaperusteita arvioitaessa siirryttäisiin pitkäjänteiseen henkilöstöresurssien kehittämiseen ja kasvattamiseen, niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Lisäksi rekrytointiprosessin kokonaisvaltainen merkitys tulisi ymmärtää eri liiketoiminnan sektoreilla, sillä itse rekrytointiprosessi ja haastattelutilanne vaikuttavat organisaation työnantajamielikuvaan. Myös tekemällä yhteistyötä eri viranomaistahojen kanssa, esimerkiksi koulutussuunnittelun yhteydessä työmarkkinajärjestöjen ja oppilaitosten kanssa, tukee ja kehittää mielikuvaa hyvästä työnantajaorganisaatiosta. (Järvinen & Korosuo 1992, 36.)

2.2.1 Mielikuvan vaikutus rekrytointiin

Tarkoituksenmukainen ja hyvin onnistunut työnantajamielikuvan rakentaminen alkaa tuottamaan tulosta silloin, kun alan parhaista tekijöistä kilpaillaan. Jo lähitulevaisuudessa haasteensa tuo myös suurten ikäluokkien eläköityminen ja jättäytyminen pois työelämästä, jolloin työnantajamielikuvan merkitys korostuu entisestään. Asiaa voi tarkastella myös sosiaalisesta näkökulmasta, nimittäin yksi keskeinen ihmisten käyttäytymistä ohjaava tekijä on henkilökohmainen status. Tämä tarkoittaa käytännössä työelämään ja rekrytointiin liittyen sitä, että ihminen haluaa olla osa sellaista organisaatiota ja sellaisen työnantajan palveluksessa, jolla on hyvä status. Työpaikan on siis oltava houkutteleva ja potentiaalisen työnhakijan omaa statusta kohottava, joten myönteinen työnantajaimagokin on siis loppujen lopuksi työnhakijan valintoja ohjaavaa psykologiaa. (Salli & Takasalo 2014, 41-42.)

Työnantajamielikuvan merkitystä voidaan tarkastella myös niin päin, että itse rekrytointi on kriittinen tekijä työnantajamielikuvan luomiselle. Tämä tarkoittaa työnhakijan rekrytointiprosessista saamiaan mielikuvia. Ihmiset saattavat nimittäin tehdä nopeatakin johtopäätöksiä ja jo rekrytointiprosessin aikana työnantajaosapuoli tekee työnhakijakandidaattiin ensivaikutelman. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos itse prosessi on hitaasti etenevä, muodostuu työnhakijalle helposti mielikuva byrokraattisesta ja epädynaamisesta organisaatiosta, tai jos joku rekrytointiin osallistuvista työnantajan edustajista käyttäytyy epäasiallisesti tai muuten epäammattimaisesti rekrytointiprosessin aikana, saattaa potentiaaliselle työnhakijalle jäädä koko organisaatiosta negatiivinen mielikuva. On siis tärkeää, että rekrytointiin osallistuvat työnantajan edustajat, HR specialistit ja rekrytoivat esimiehet tiedostavat oman roolinsa työnantajamielikuvan lähettiläinä, käyttäytyvät vastuullisesti ja tuovat esiin

omalla käytöksellään sekä ammattimaisuudellaan positiivista työnantajamielikuvaa. (Salli & Takasalo, 2014, 43-44.)

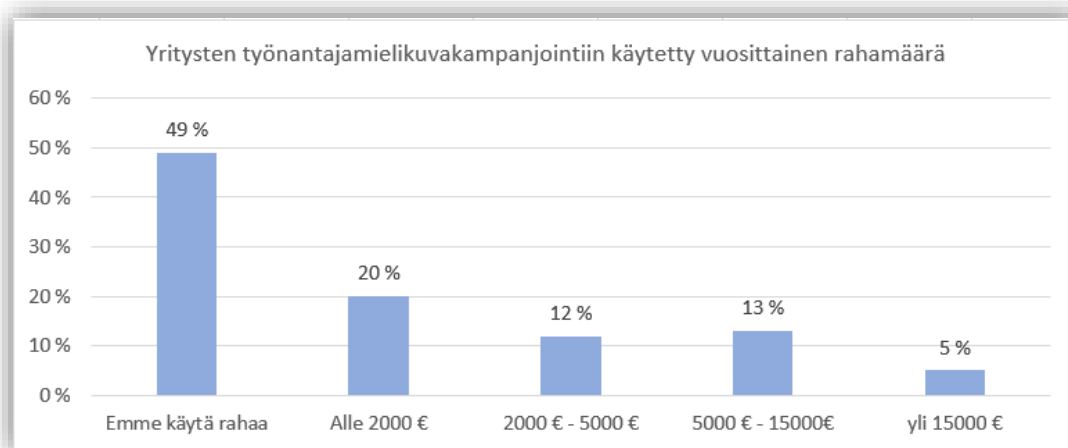
2.2.2 Mielikuvan rakentaminen ja sen tärkeys

Rope ja Methner (2001, 26-27) kirjoittavat, että tietoisien mielikuvakampanjoinnin eli mielikuvamarkkinoinnin kautta yritys pyrkii vaikuttamaan ensisijaisesti yrityksen taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen, mikä on tietysti voittoa tavoittelevalla yritykselle luontevaa. Positiivisesta työnantajamielikuvasta on toki paljon hyötyä, mutta sen pohjimmainen tavoite on kuitenkin tukea yrityksen taloudellisia pyrkimyksiä.

Työnantajaimagon rakentamisessa on tärkeää olla rehellinen ja avoin. Avoimuudella helpotetaan potentiaalista työnhakijaa muodostamaan realistinen mielikuva työnantajasta ja sitä kautta tekemään päätöksen, että hän haluaa työskennellä juuri tämän organisaation palveluksessa. Kiiltokuvamaisen imagon rakentaminen organisaatiosta ei palvele pidemmällä tähtäimellä, sillä tällöin työntekijöitä saadaan houkuteltua vain hetkellisesti ja he pettyvät, kun todellisuus ei vastaakaan luotua mielikuvaa, mikä johtaa heikentyneeseen työotteeseen tai jopa irtisanoutumiseen. (Salli & Takasalo 2014, 44-45.) Tähän mielipiteeseen yhtyy myös Mosley (2014, 123), joka kirjoittaa, että rekrytointeissa on ensiarvoisen tärkeää ylläpitää yrityksen imagon mukaista jatkuvuutta ja olemaan rehellinen, sillä tyhjiä lupauksia tekemällä ja epäaidon mielikuvan myymisellä on pidemmällä aikajänteellä negatiivinen vaikutus yrityksen rekrytointeihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Mikäli aidon ja rehellisen työnantajamielikuvan luomisessa onnistutaan, rekrytoitu työntekijä on tyytyväinen ura- ja työnpaikkavalintaansa, hänen sitoutumisensa työnantajaa kohtaan vahvistuu ja sillä on puolestaan suora positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen. Työnantajaimagon rakentamisen suhteen kannattaa siis pyrkiä yksilölliseen, aitoon, systemaattiseen ja rohkealla realismilla varustettuun toteutukseen. (Salli & Takasalo 2014, 45.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen ei ole ilmaista, vaan siihen täytyy investoida työtuntien ja muiden resurssien lisäksi myös taloudellista pääomaa. Duunitorin (2015) kansallisesta rekrytointitutkimuksesta selviää - hieman yllättäen - että noin puolet suomalaisista yrityksistä ei käytä lainkaan rahaa työnantajamielikuvansa rakentamiseen tai ylläpitämiseen (kuvio 2), vaikka saman tutkimuksen mukaan 87 prosenttia vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaiseva tekijä rekrytoinnin onnistumisen kannalta.



Kuvio 2: Yritysten työnantajamielikuvakampanjointii käytetty vuosittainen rahamäärä (mu-
kaillen duunitori 2015)

Rekrytoinnin kannalta on myös tärkeää tiedostaa, että millainen on se työnantajamielikuva, jota ollaan rakentamassa. Salli ja Takasalo (2014, 44) antavat tästä hyvän esimerkin: jos työnantajaimagoon kuuluu sellainen slogan, kuten *"ketterästi uusiutuva alansa edelläkävijä"*, tulee kiinnittää erityistä huomiota adjektiiveihin *"ketterä"*, *"uusiutuva"* ja *"edelläkävijä"*, eikä rekrytointiprosessi saa tällöin venyä kuukausikaupalla eikä prosessi saa olla vanhanaikainen 80-luvun prosessi, vaan sen tulee olla aidosti ketterä ja moderni kokonaisuus.

2.2.3 Mielikuvan ylläpitäminen ja kehittäminen

Salli ja Takasalo (2014, 43) kirjoittavat, että hyvä työnantajamielikuva vaikuttaa myös siten, että jo olemassa oleva työvoima ja työntekijät sitoutuvat tehokkaammin työnantajan palvelukseen, jolloin rekrytointeja tarvitaan vähemmän. Salli & Takasalo (2014, 43) tarjoavat edellisen väittämän tueksi tutkimustietoa, jonka mukaan hyvä työnantajaimago laskee irtisanoutumisia jopa 28 prosentilla, joten positiivisen työnantajamielikuvan ylläpitämisellä on selkeästi suuri merkitys, erityisesti pitkällä aikajänteellä. Myös Pollitt (2007, 13) kirjoittaa, että työnantajamielikuvan toinen tehtävä on sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja siksi on tärkeää, että rakennettu mielikuva vastaa myös todellisuutta, joten mielikuvan jatkuva ylläpitäminen on myös edellytys pitkän aikavälin menestykselle toiminnalle.

Työnantajamielikuvan ylläpitämisessä auttaa myös niin sanotun työntekijäarvolupauksen tekeminen, jossa korostetaan niitä asioita joita työnantaja lupaa tarjota työntekijöilleen. Arvolupauksen tekemisessä voi ja kannattaa hyödyntää jo olemassa olevien työntekijöiden haastatteluita ja kokemuksia. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi videoiden ja/tai tarinoiden avulla ja niitä voidaan käyttää hyödyksi mm. työpaikkailmoituksissa, erinäisissä rekry-

tointikampanjoissa jne. Tällä tavalla voidaan vaikuttaa hyvin työntekijälähtöisesti työnantaja-mielikuvaan ja sitä kautta ylläpitää ja kehittää organisaation imagoa. (Salli & Takasalo 2014, 45.)

Työnantajamielikuvan kehitystä on myös mahdollista mitata ja se on Sallin ja Takasalon (2014, 45) mukaan jopa suositeltavaa. Yksi tällainen mittaus- ja samalla kehitystapa on esimerkiksi Great Place to Work-kilpailu, jossa työnantajat kilpailevat eri sarjoissa parhaimman työnantajan palkinnosta. Myös muut tahot selvittävät yrityksistä olemassa olevia mielikuvia työnantajina, kuten kansainvälisellä tasolla Universum Global ja kansallisella tasolla Duunitori. Mikäli työnantaja kykenee saavuttamaan näissä kilpailussa/tutkimuksissa menestystä, voi hän niin sanotusti saada kaksi karpästä yhdellä iskulla: ensin muodostamalla työpaikalle sisäisesti korkean työmoraalin ja sitä kautta parantamaan myös työn tehokkuutta ja toiseksi vahvistaa ulospäin mielikuvaa hyvästä työnantajasta ja työskentelystä (Salli & Takasalo, 2014, 45).

2.3 Sidosryhmien välinen yhteistyö

Yhteistyö organisaation ja oppilaitoksen välillä saattaa tuntua ajoittain hankalalta muun muassa siksi, etteivät eri tahot ymmärrä toisiaan ja toistensa tavoitteita riittävän hyvin. Oppilaitokset ja yritykset ovat nimittäin enemmän tai vähemmän kaksi eri maailmaa, joiden kohtaaminen ei aina ole täysin mutkatonta: oppilaitosten päätehtävä ovat opetus ja tutkiminen, kun taas yritysten tavoitteena on kasvattaa liiketoiminnan arvoa ja tuottaa voittoa omistajilleen. (Vihervaara 2015, 34.)

Kahden maailman erilaiset henkilöstö- ja organisaatorakenteet sekä yhteistyön aikakäsitykset aiheuttavat myös haasteita, sillä osapuolilla saattaa olla vääränkaltainen käsitys vertailtaessa opiskelijoiden ja työntekijöiden suhdetta yrityksessä ja oppilaitoksessa. Esimerkiksi oppilaitoksissa opiskelevat opiskelijat ovat itsenäisiä toimijoita; he päättävät itse kuinka paljon resursseja he käyttävät yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön ja omistavat itse työnsä lopputulokset, eikä heitä näin ollen voida rinnastaa työsuhteessa oleviin työntekijöihin. Oppilaitosten henkilökuntakaan ei ole yhtä suoranaisesti sidoksissa yhteen päätavoitteeseen, kuten yrityksissä, joissa päätavoite on suoraviivaisemmin yrityksen liiketoiminnan tukemisessa. Myös opetuksen sisällön suunnittelu on useimmiten aloitettava jo kauan ennen varsinaisia opintoja, joten varsinaisen hyödyn saamiseen ja konkretisoitumiseen voi mennä kauankin aikaa, mitä ei välttämättä kumppanuusyrityksissä tiedosteta. (Vihervaara 2015, 34-37.)

2.3.1 Yhteistyön toteuttamisen mallit

Koska yrityksen ja oppilaitoksen maailmojen kohtaaminen ei aina ole täysin ongelmaton, on Vihervaaran (2015, 48) mukaan tarkoituksenmukaista pohtia yhteistyön käytännön toteuttamisen erilaisia malleja, joita on useita ja joissa on useita huomioitavia аспектеja. Kaikilla tavoilla organisoida yhteistyötä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, eikä ole olemassa universaalia käsitystä oikeasta tai väärästä toimintatavasta, joten yhteistyö tulisi organisoida siten, että se palvelee parhaiten sille asetettuja liiketoiminnallisia ja yrityksen strategisia tavoitteita sekä osapuolten välistä yhteistyötä.

Pienemmissä yrityksissä ei oppilaitosyhteistyön koordinoimiselle yleensä ole tarvetta, sillä tieto kulkee yrityksen sisällä helpommin, kuin isommissa yrityksissä. Suuremmissa yrityksissä on useimmiten keskitetty yhteistyön koordinointi tietylle osastolle, mutta joissakin tapauksissa voidaan olla jopa sellaisessa tilanteessa, että eri yksiköt toteuttavat yhteistyötä saman oppilaitoksen kanssa, omien intressien pohjalta ja tietämättä toisistaan. Tämä ei välttämättä ole kuitenkaan negatiivinen asia, sillä jos käytössä on niin sanottu hajautettu yhteistyön toteuttamismalli, niin tällöin yhteistyö saattaa tukea vahvemmin yksittäisiä liiketoiminnan alueita, kuin keskitetympään toteuttamistavan kautta. Hajautetun yhteistyön mallin heikkouksiin liittyy kuitenkin sellaisia huomioita, että tällöin ei välttämättä kenelläkään yrityksessä ole kokonaiskuvaa yrityksen oppilaitosyhteistyön tasosta tai laajuudesta ja yhteistyön laaja-alaisempi koordinointi sekä resurssien käyttö on tehottomampaa. (Vihervaara 2015, 76-77.)

Mikäli kyseessä on suuri yritys ja oppilaitosyhteistyötä toteutetaan keskitetyn mallin kautta, eli vastuu on tietyllä henkilöllä tai osastolla, on arvioitava kenen tai minkä osaston vastuualueeseen oppilaitosyhteistyö sisällytetään. Tässä tulee siis pohtia yritys yhteistyön perimmäisiä tavoitteita ja miten oppilaitosyhteistyöstä saadaan maksimaalinen hyöty yritykselle. Olennaisia seikkoja tätä päätöstä tehdessä ovat muun muassa mitkä ovat vastuuhenkilön/-osaston kiinnostus yhteistyöhön, pystytäänkö tätä kautta hyödyntämään koko yhteistyön potentiaalia tutkimustyöstä työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin, miten yhteistyön toteuttaminen nivoutuu yhteen kyseisen henkilön ja osaston muihin vastuualueisiin sekä miten tämä palvelee kokonaistilannetta. Keskitetyn mallin haasteisiin kuuluu muun muassa, että nimetty vastuuhenkilö näkee yhteistyön liian helposti vain oman työnsä ja vastuualueiden kautta, minkä lisäksi vastuuhenkilöllä tulisi olla laaja tietämys eri yrityksen toiminnoista ja eri koulutusaloista. Keskitetyn mallin kautta myös työn kuormittavuus keskittyy vahvasti yhdelle ihmiselle, jonka seurauksena voi olla, että tämän henkilön ympärille rakentuu oma suuri organisaatio koordinoimaan yhteistyötä, mikä puolestaan näkyy hallinnollisissa kustannuksissa. Hyvänä puolena keskitetyllä mallilla puolestaan on kokonaisuuden hallitseminen ja että yhteistyökumppaneilla (sisäisillä ja ulkoisilla) on yksi keskitetty kanava, jota kautta tieto kulkee. Optimaalinen ti-

lanne olisi, että yhteistyöllä olisi yrityksen ylimmän johdon tuki ja yrityksen kaikista liiketoimintasektoreista olisi oma vastuuhenkilönsä, jolla olisi vastuu tietyn alan tai koulun kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja jotka koordinoisivat yhteistyötä kootusti. (Vihervaara 2015, 54-55, 76-79.)

2.3.2 Käytännön tason yhteistyö vastuuhenkilöiden välillä

Työnantajaosapuolen kannalta on tarkoituksenmukaista pyrkiä solmimaan mahdollisimman laajaa kontaktiverkostoa koulujen ja opettajien kanssa, vuorovaikutuksen monipuolistamiseksi ja rekrytointitarpeiden turvaamiseksi pidemmällä aikavälillä. Tällä tavoin yritys voi päästä jopa vaikuttamaan opetuksen sisältöön, jotta se vastaisi yrityksen ja työelämän tarpeita ja mahdollisiin epäkohtiin päästäisiin puuttumaan. Syvälinen ja pitkäjänteinen yhteistyö on molempien osapuolten intressissä ja molempien etujen mukaista, mutta erityisesti yritysten näkökulmasta katsottuna on tärkeää pyrkiä tukemaan etupainotteista rekrytointia ja turvaamaan työntekijätarpeensa myös tulevaisuudessa, etenkin erityisosaajien keskuudessa. (Järvinen & Korosuo 1992, 58.)

Sen lisäksi, että opiskelijoille järjestetään tutustumiskäyntejä ja ensisijaisesti heidän tarpeisiinsa pyritään vastaamaan, voidaan vastaavanlaisia tilaisuuksia järjestää myös opettajille ja oppilaitoksen edustajille, mikä tukee resurssienhallintaa ja etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita laaja-alaisemmin - niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikajänteellä. On siis erityisesti yritysten kannalta tärkeää pyrkiä solmimaan kontakteja oppilaitosten edustajien ja myös opiskelijoiden kanssa. Molemmiin suuntaisesti lämpimät välit, riittävä informaation vaihto ja aito vuorovaikutteisuus ovat molempien osapuolten etuja ja luovat hyvän perustan yhteistyön jatkokehittämiselle ja syventämiselle. (Järvinen & Korosuo 1992, 58-59.)

3 Finnair Oyj

3.1 Perustiedot

Finnair Oyj on suomalainen ilmailualan yritys, jonka päätoimialaa on loma- ja reittilentoliikenteen harjoittaminen Suomessa ja ulkomailla. Yritys perustettiin vuonna 1923 nimellä Aero O/Y ja vuonna 1953 yhtiön nimeksi muutettiin Finnair. Finnair-konsernin toimialoihin kuuluu reitti- ja lomalentotoimintojen lisäksi catering-toimintaa, teknisiä palveluita, maapalveluita, sekä matkailualaan liittyviä tieto-, varaus- ja matkatoimistopalveluita. (Finnairgroup 2015.)

Finnair Oyj on julkinen osakeyhtiö, joka on noteerattu Helsingin pörssissä. Finnairin osakeista enemmistön omistaa Suomen valtio, joka omistaa noin 55,8 % Finnairin osakkeista. Muut pääomistajat ovat (eläke)vakuutusyhtiöitä ja muita yrityksiä. (Finnair tilinpäätös 2014).

Finnair on yksi maailman viidestä vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä (Finnair-group 2015). Vuonna 2013 Finnair valittiin maailman turvallisimmaksi lentoyhtiöksi ja vuonna 2014 yhtiö listattiin maailman kolmanneksi turvallisimmaksi lentoyhtiöksi (JACDEC 2014 & JACDEC 2015).

Finnair kuuluu vuonna 1999 perustettuun Oneworld-lentoyhtiöallianssiin. Oneworld on yksi kolmesta suurimmasta ilmailualan alliansseista. Vuonna 2014 se kuljetti 353 miljoonaa matkustajaa ja saavutti 85 miljardin liikevaihdon (Oneworld 2015). Allianssiin kuuluvat lentoyhtiöt tekevät keskenään yhteistyötä esimerkiksi lentojen aikataulujen, lipunmyynnin ja -varauksen sekä yhtenäisen kanta-asiakasohjelman osalta.

3.2 Strateginen tahtotila ja tavoitteet

Finnairin hallitus on hyväksynyt yhtiön missioksi ”tarjota Helsingin kautta pohjoisen pallonpuoliskon sujuvimmat ja nopeimmat lentoyhteydet” ja ”tarjota kotimarkkinoidensa paras lentoverkosto maailmalle”. Finnairin strategisina tavoitteina on kaksinkertaistaa Finnairin Aasian ja Euroopan välinen liikenne vuoteen 2020 mennessä vuoden 2010 tasosta, tarjota ainutlaatuinen asiakaskokemus ja saavuttaa toiminnoissaan maailmanluokan laatu sekä tuottaa arvoa osakkeenomistajille. (Finnairgroup 2015.)

Tulevaisuuden tahtotilaan vahvasta kasvusta liittyy uusien lentokoneiden hankintoja ja sitä kautta myös suuria rekrytointeja. Finnair sai käyttöönsä uudet Airbus A350 laajarunkolentokoneet ensimmäisenä eurooppalaisena lentoyhtiönä, joihin liittyy myös merkittäviä rekrytointeja. Kesällä 2015 Finnair rekrytoi matkustamohenkilökuntaan 160 henkilöä ja ilmoitti vakiinaistavansa alun perin määräaikaisiksi palkattuja lentäjiä. Loppuvuonna 2015 Finnair käynnisti rekrytoinnit 300 matkustamohenkilökunnan ja 100 lentäjän palkkaamiseksi sekä 50 henkilön rekrytoimiseksi Helsinki-Vantaan lentokentälle. (Finnair group 2016).

Finnairin liikevaihto on pysynyt 2-2,5 miljardin euron välillä viimeisten viiden vuoden aikana. Vuoden 2014 liikevaihto oli 2284,5 miljoonaa euroa. Tulos on puolestaan ollut enemmän tappiolla kuin voitolla viimeisten viiden vuoden aikana. Vuonna 2014 yhtiö teki tappiota 99,1 miljoonaa euroa. (Finnair tilinpäätös 2014.) Vuonna 2015 Finnairin nousujohteinen strategia alkoi tuottaa tulosta ja Finnair saavutti historiansa parhaan vuosineljännestuloksen (Finnairgroup 2016).

3.3 Henkilöstö ja työntantajamielikuva

Finnair ja sen tytäryhtiöt ovat muutamien viime vuosien aikana olleet useasti otsikoissa lukuisien yt-neuvotteluiden johdosta ja vuonna 2014 henkilöstömäärä laski selvästi tehtyjen rakennemuutosten ja säästötoimien seurauksena. Konsernin palveluksessa oli vuonna 2014 keskimäärin 5172 (vuonna 2013 = 5859) henkilöä eli 11,7 prosenttia edellisvuotta vähemmän. Lentoliikenne-segmentissä työskenteli vuoden 2014 aikana keskimäärin 4232 (vuonna 2013 = 4834) henkilöä. Matkapalveluissa työskenteli keskimäärin 645 (vuonna 2013 = 751) henkilöä ja muissa toiminnoissa 295 (vuonna 2013 = 274) henkilöä. Työsuhteessa olevien määrä vuoden 2014 lopussa oli 4981 (vuonna 2013 = 5803). (Finnair vuosikertomus 2014.)

Finnair-konsernin kokoaikaisten työntekijöiden osuus vuonna 2014 oli 98 prosenttia ja vakituksessa työsuhteessa työskenteli 97 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä oli 45 vuotta. Henkilöstöstä 28 prosenttia on yli 50-vuotiaita ja neljä prosenttia alle 30-vuotiaita. Henkilöstön keskimääräinen palvelusvuosien määrä oli 17,4. Yli 20 vuotta Finnairin palveluksessa olleita oli 41 prosenttia henkilöstöstä ja yli 30 vuotta palvelleita 12 prosenttia. Finnair-konsernin henkilöstössä oli naisia 57 prosenttia ja miehiä 43 prosenttia. (Finnair vuosikertomus 2014.)

Universum Globalin (2016a) tekemän tutkimuksen mukaan Finnair sijoittui vuonna 2015 neljänneksi halutuimmaksi työnantajaksi liiketalouden ammattilaisten ja opiskelijoiden mielissä (taulukko 1). IT-alalla Finnair arvostettiin työnantajana sijalle 25. Tekniikan alalla Finnairin sijoitus oli opiskelijoiden mielissä 11. ja tekniikan alan ammattilaiset kokivat Finnairin vasta 36. houkuttelevimpana työnantajana. Finnair onkin työnantajana viimeisten vuosien ajan ollut selkeästi suuremmassa suosiossa erityisesti liiketalouden alalla, kuin IT:n tai tekniikan aloilla. (Universum Global 2016a.)

\$ Business	2015	2014	2013	2012
Professionals				
+ Finland	4	5	3	9
Students				
+ Finland	4	2	7	1

⚙ Engineering	2015	2014	2013	2012
Professionals				
+ Finland	36	51	40	56
Students				
+ Finland	11	28	25	23

💻 It	2015	2014	2013	2012
Professionals				
+ Finland	25	17	21	20

Taulukko 1: Finnair Oyj:n työnantajamielikuvan kehitys (Universum Global 2016a)

4 Oppilaitosyhteistyö Finnair Oyj:llä

Finnair Oyj:llä tekee tällä hetkellä oppilaitosyhteistyötä muun muassa Aalto-yliopiston, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Vantaan ammattiopisto Varian ja Helmi liiketalousopiston kanssa. Kullakin oppilaitoksella on omat kohdealansa Finnair Oyj:n ja sen tytäryhtiöiden sisällä (taulukko 2). Kullekin oppilaitokselle on myös nimetty vastuuhenkilöt Finnairin johtoryhmän sisällä sekä Finnairin rekrytointitiimin sisällä, jonka vastuualueena on myös oppilaitosyhteistyön koordinoiminen. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015.)

Oppilaitosten kanssa toteutettava yhteistyö ei vaikuta Finnairin rekrytointipolitiikkaan ja yhteistyöoppilaitoksista valmistuneet henkilöt eivät ole rekrytoinneissa etusijalla, muista oppilaitoksista valmistuneisiin nähden. Yhteistyön pääasiallisina tavoitteina on tulevaisuudessakin varmistaa työntekijätarvetta erityisaloilla ja tukea Finnair Oyj:n positiivista mielikuvaa työntarjoajana. Yhteistyötä tehdään lähinnä pääkaupunkiseudun alueella toimivien oppilaitosten kanssa, mikä on luontevaa, koska Finnair Oyj:n toiminnot ovat keskittyneet Helsinki-Vantaan lentoaseman välittömään läheisyyteen. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015.)

Institute	EB Patron	Finnair Contact	Key units for co-op	Current forms of co-operation
Aalto University / School of Economics	Eija Hakakari*	Riina Lipponen	Commercial, Operations, Group	Guest lecturing, study visits, thesis workers
Haaga-Helia	Juha Järvinen*	Terhi Saariaho	Commercial, SMT	Study visits, guest lecturing, traineeships,
Varia	Ville Iho*	Piritta Hynninen	Technical Operations	Traineeships
Helmi	Arja Suominen*	Juho Toivola	HEL AP CS	Traineeships, guest lecturing

Taulukko 2: Oppilaitosyhteistyön kumppanit ja muodot Finnair Oyj:llä (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015)

Oppilaitosyhteistyön tavoitteena Finnairilla on tukea yrityksen strategisia tavoitteita ja liiketoimintaa sekä tukea positiivista mielikuvaa Finnair Oyj:stä työnantajana. Yhteistyö koskee kaikkia liiketoiminnan pääalueita, joilla Finnair työllistää paljon henkilöstöä, mutta erityispaikopisteitä on tiettyjen alojen ammattilaisissa ja erityisosaamista tuottavissa oppilaitoksissa ja koulutusohjelmissä. Haasteena on koettu muun muassa pitkäjänteisen yhteistyön tekeminen, erinäisten projektien ja hankkeiden sijaan. Myös yhteistyön kuormittavuus on koettu haastavana, sillä se sitoo paljon yhteistyöstä vastaavien henkilöiden ja erityisesti rekrytointitiimin resursseja, jonka vastuualueisiin oppilaitosyhteistyön koordinoiminen ja kehittäminen kuuluu. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015.)

4.1 Yhteistyö toisen asteen oppilaitosten kanssa

Helmi liiketalousopiston kanssa tehtävä yhteistyö käsittää muun muassa oppilaitos- ja organisaatiovierailuja sekä yhteistyötä työharjoittelumahdollisuuksien järjestämisessä. Helmen kanssa tehtävä yhteistyö tähtää Finnair Oyj:llä palvelemaan pääasiassa yrityksen Helsinki-Vantaan lentokentän työntekijätarvetta, lähinnä erinäisissä asiakaspalvelutehtävissä ja siksi yh-

teistyö keskittyy erityisesti Helmen matkailuvirkailijoiden koulutusohjelmaan. Tyypillisiä työnimikkeitä Helmi liiketalousopiston matkailuvirkailijoiden koulutusohjelman kautta valmistuneille voivat olla esimerkiksi Service Guide tai Gate Service Agent. Helmi liiketalousopisto ja Finnair tekevät ”syvällistä yhteistyötä”, joka käytännössä ilmenee muun muassa siten, että Helmessä matkailuvirkailijoiksi opiskelevat perehtyvät jo opintoaikanaan Finnairin käyttämiin atk-järjestelmiin ja suorittavat työharjoittelujaksonsa Finnairilla, erinäisissä neuvonta- ja asiakaspalvelutehtävissä. Yhteistyö Finnairin Oyj:n ja Helmen välillä on siis perusteellista ja Finnair pystyy vaikuttamaan myös opetuksen suunnitteluun ja sisältöön, mikä on pitkäaikaisen yhteistyön tulosta. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 20.1.2016.)

Vantaan ammattiopisto Varia kouluttaa muun muassa lentokoneasentajia, jota opiskeleville pyritään tarjoamaan mahdollisuuksia suorittaa työharjoittelu Finnair Oyj:llä. Varia ei ole ainoa lentokoneasentajia ja tekniikan puolen ammattilaisia kouluttava taho Suomessa, mutta se sijaitsee Vantaalla ja lentotoimintaa harjoittavalle yritykselle on luonnollisesti tarve turvata työntekijätarpeensa tekniikan puolen ammattilaisten keskuudessa, joten siksi Varian kanssa tehtävä yhteistyö on Finnairille looginen ja luontevin vaihtoehto. Ammattiopisto Variasta valmistuvat työskentelevät Finnair Oyj:llä pääasiassa erinäisissä tekniikan puolen tehtävissä, muun muassa lentokoneasentajina. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 20.1.2016.)

Yhteistyö mainittujen toisen asteen ammattioppilaitosten kanssa on koettu toimivaksi ja hyödylliseksi, sillä koulutusten sisältöön ja suunnitteluun päästään vaikuttamaan ja sillä on todettu olevan kaikkia osapuolia hyödyttävä vaikutus. Molempien oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö on syvällistä ja yhteistyöllä on todettu oleva suora tukeva vaikutus Finnairin liiketoimintastrategiaan ja positiivisen työnantajamielikuvan ylläpitämiseen. Yhteistyö Varian ja Helmen kanssa on myös suoraviivaista ja siksi luontevaa, sillä kyseisistä oppilaitoksista valmistutaan suoraan ammattiin ja yhteistyön hyödyt ovat siksi Finnairilla ilmeisempiä. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 20.1.2016.)

4.2 Yhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa

Finnair Oyj ja ammattikorkeakoulu Haaga-Helia ovat solmineet partnerisopimuksen, jossa on sovittu osapuolten välisestä yhteistyöstä. Partneritoiminnan kautta Haaga-Helia osaltaan sitoutuu osaltaan edistämään yhteistyökumppanin liiketoiminnan menestystä ja kilpailukykyä, johon sisältyy muun muassa Aviation Business-koulutusohjelman käynnistäminen, vuoden 2017 aikana. Finnair Oyj saa puolestaan yhteistyösopimuksen kautta näkyvyyttä Haaga-Helian internetsivuilla, oikeuden mainita Haaga-Helian yhteistyökumppaninaan ja järjestää Haaga-Helian Pasilan kampuksella ammattikorkeakoulun opiskelijoille rekrytointi-/markkinointitilaisuuksia. Haaga-Helian kanssa tehtyyn partnerisopimukseen liittyy olennaisesti myös nimikkoluokkayh-

teistyö, joka on näkyvä ja konkreettinen osoitus osapuolten välisestä yhteistyöstä. Nimikko-luokka perustetaan Haaga-Helian Pasilan kampukseen vuoden 2016 aikana. Finnair Oyj on vastuussa luokan nimestä ja sisustuksesta, jonka lisäksi Finnair Oyj saa pitää luokassa markkinointitelinettä, -esitteitä ja muita markkinointivälineitä. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015.)

Yhteistyötä Haaga-Helian kanssa on ollut olemassa jo ennen partnerisopimuksen tekemistä. Se on käsittänyt muun muassa opiskelijavierailuja Finnairin pääkonttorilla ja lokakuussa järjestettiin alumnitapahtuma Haaga-Heliassa opiskelleille, Finnairilla nykyään työskenteleville työntekijöille, jonka kautta tavoitettiin useita halukkaita järjestämään luentoja ja toimimaan mentoreina. Opiskelijavierailut jatkuvat tulevaisuudessakin yhtenä yhteistyön muotona, partnerisopimuksessa sovittujen uusien yhteistyömuotojen lisäksi. Varsinaista pääpainopistettä ei Haaga-Helian kanssa tehtävällä yhteistyöllä ole, mutta se on jonkin verran keskittynyt restonomeiksi opiskeleviin opiskelijoihin ja yhteistyö on tukenut Finnairin puolella lähinnä sen tytäryhtiöiden SMT:n (Suomen matkatoimisto) ja Aurinkomatkojen liiketoimintaa. Haaga-Heliasta valmistuvat työskentelevät Finnair Oyj:llä tyypillisesti asiakaspalvelutehtävissä, operatiivisissa tehtävissä sekä erinäisissä matkailun asiantuntijatehtävissä. Keväällä 2017 alkavan Aviation Business koulutusohjelman käynnistymisen myötä painopiste laajenee ja se ulottuu vahvemmin koskemaan myös Finnair Oyj:n kaupallista puolta. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015.)

Aviation Business koulutusohjelma alkaa Haaga-Helian Porvoon kampuksella keväällä 2017. Kurssille valitaan 27 henkilöä ja opinnot järjestetään pääasiassa englanninkielellä. Koulutusohjelman tavoitteena on, että koulutusohjelmasta valmistuneet opiskelijat pystyvät toimimaan työelämässä myyntityössä, asiakaspalvelussa ja yleisesti ilmailualan palveluketjun erilaisissa kaupallisissa asiantuntijatehtävissä. Aviation Business-koulutusohjelmassa tehdään läheistä yhteistyötä Finnair Oyj:n kanssa, jolla on osaltaan vaikutusta myös koulutuksen sisältöön. (A. Koppatz, henkilökohtainen tiedoksianto 29.2.2016.)

Haaga-Helian kautta on tähän mennessä varmistettu työntekijätarvetta lähinnä Finnairin tytäryhtiöille, SMT:lle ja Aurinkomatkoille, jotka ovat isoja työllistäjiä matkailu- ja asiakaspalvelualoilla. Partnerisopimuksen, nimikkoluokkayhteistyön ja Aviation Business-koulutusohjelman käynnistymisen myötä yhteistyötä pyritään kokonaisvaltaistamaan ja syventämään entisestään, jonka on tarkoitus tukea Finnairin strategiaa ja jolla katsotaan olevan positiivinen vaikutus Finnairin liiketoimintaan ja työnantajamielikuvaan. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 20.1.2016.)

4.3 Yhteistyö yliopistojen kanssa

Aalto-yliopiston kanssa on tehty pitkäjänteistä yhteistyötä, joka käsittää tiivistä yhteistyötä usealla osa-alueella ja kumppanuuksia useissa eri muodoissa. Finnair Oyj:llä on ”lämpimät välit” Aalto-yliopiston suuntaan ja se on Aalto-yliopiston pääyhteistyökumppani, jonka myötä Finnairilla on muun muassa nimikkoluentosalin yliopiston tiloissa, Helsingissä. Aalto-yliopistosta valmistuu suomalaisia huippuosaajia ja sen koulutuksen taso on saanut myös kansainvälistä tunnustusta, joten yhteistyö yliopiston kanssa on siksi luontevaa ja se tukee Finnairin etupainotteista rekrytointia sekä tukee positiivista työnantajamielikuvaa. Yleisesti yhteistyö keskittyy erityisesti neljään eri maisteriohjelmiaan, jotka ovat Management & International Business, Business Law, Entrepreneurship ja Corporate Communication. Finnairin kannalta erityispainopisteenä ovat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat, joiden kanssa yhteistyötä on laajennettu koskemaan yliopiston muitakin haaroja, kuten Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulua, kauppatieteiden ylioppilaita ja Aalto Woman in Business-yhdistystä. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 20.1.2016.)

Finnair Oyj on tehnyt Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa yhteistyötä muun muassa opinnäytetöiden toimeksiantajana ja ohjaajana. 1.9.2015 Finnair Oyj ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ovat solmineet kolmivuotisen kumppanuussopimuksen, jonka kautta yhteistyö tiivistyy ja tulee kokonaisvaltaisemmaksi. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kautta pyritään toteuttamaan etupainotteista rekrytointia erityisesti kaupallisen, operatiivisen ja hallinnollisen alan osaajiin. Yhteistyöstä on sovittu myös kauppatieteiden ylioppilaat-opiskelijajärjestön kanssa ja se sisältää muun muassa Finnair Loungen perustamisen Otaniemen kampukselle, mikä on vahvasti Finnairin brändiä heijastava aula-/opiskelutila. Aalto Women in Business-yhdistys on yliopistossa eri akateemisia aloja opiskelleiden ja sieltä jo valmistuneiden naisten yhdistys. Yhdistyksen kanssa tehtävä yhteistyö on käsittänyt muun muassa erinäisten tapahtumien järjestämistä ja rekrytointi-ilmoitusten julkaisemista yhdistyksen oman verkoston välityksellä. (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 20.1.2016.)

5 Tutkimusosuuden kuvaus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin teemahaastattelun avulla ja kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi sopii Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 27) mukaan erityisesti sellaiseen tutkimukseen, jossa halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä sekä sen kontekstia. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 27) kirjoittavat, että kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan tuoda esiin havaintoja tietystä tilanteesta, jonka lisäksi sen kautta pystytään selvittämään menneisyyttä ja kehitykseen liittyviä tekijöitä. Haastattelulajiksi tämän opinnäytetyön tavoitetta katsottiin palvelevan parhaiten puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa Moilasen, Ojasalon ja Ritalahden (2014, 108)

mukaan kysymykset ovat kaikille samat, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä ja haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin.

Tiedonkeruutapana haastattelu, verrattuna kyselylomakkeeseen, on joustavampi, se mahdollistaa tutkittavien asioiden selvittämisen laajemmassa kontekstissa ja tarkentavien kysymysten esittämisen. Haastattelu on myös kyselylomaketta parempi tiedonkeruumenetelmä, kun kyseessä oleva aihe on heikosti kartoitettu ja haastattelijan on vaikea ennakoida vastausten suuntia. Haastattelun heikkoina puolina - verrattuna kyselylomakkeen käyttämiseen - ovat muun muassa, että se vie enemmän aikaa ja resursseja, jonka lisäksi tulosten analysointi, tulointa ja raportointi ovat haastavampia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.) Tätä tutkimustarkoitusta ja tutkimusongelmien selvittämistä varten haastattelun käyttäminen tiedonkeruumenetelmänä koettiin tarkoituksenmukaisempana, jonka lisäksi sen kautta haastattelijan ja haastateltavana välille luotava vuorovaikutuksen katsottiin palvelevan parhaiten tämän opinnäytetyön tavoitteita, kuin kyselylomakkeen käyttämisen. Haastattelut päätettiin myös toteuttaa yksilöhaastatteluina, sillä tutkimuksen aiheesta johtuen sitä varten ei ollut tarkoituksenmukaista tavoitella niin paljon haastateltavia, että haastatteluista olisi ollut tarve toteuttaa ryhmähaastatteluina.

5.1 Suunnittelu ja toteutus

Ensisijaisesti haastateltavia henkilöitä pyrittiin tapaamaan henkilökohtaisesti, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 64) mukaan henkilökohtaisen tapaamisen kautta henkilöiden elekieli ja haastattelutilanteen konteksti välittyy huomattavasti tehokkaammin. Näin ollen on luontevampaa toteuttaa strukturoimattomia haastatteluja kasvotusten, kuin esimerkiksi puhelimitse. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 64) toteavat kuitenkin puhelinhaastatteluista, että ne soveltuvat hyvin jo kertaalleen haastateltujen henkilöiden jatkohaastatteluista varten. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa oli myös varauduttu tarkentavien haastatteluiden tekemiseen puhelimitse, mutta ensisijaisesti haastattelut pyrittiin toteuttamaan henkilökohtaisten tapaamisten kautta. Kaikki haastattelut saatiin sovittua henkilökohtaisiksi haastatteluiksi, jotka toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, eikä jälkikäteen tehtäville jatkohaastatteluille ollut tarvetta.

Tutkimusta varten oli tämän opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sovittu neljästä yrityksestä/yrityksen edustajasta, joita pyrittiin ensisijaisesti haastattelemaan. Haastateltaviksi saatiin kolme tavoitelluista neljästä yrityksestä. Neljännen yritysedustajan haastattelu ei aikalullisista syistä ollut mahdollista. Haastatellut yritykset olivat VR-Yhtymä Oy, Kone Oyj ja Oy Karl Fazer Ab. VR-Yhtymä Oy:tä päätettiin tavoitella haastateltaviksi, koska VR on valtiomisteinen, kuten myös Finnair Oyj. Kahta jälkimmäistä päätettiin tavoitella puolestaan siksi,

että molemmat yrityksistä ovat työnantajamielikuvamarkkinoilla myös tunnettuja toimijoita ja ovat tässä suhteessa Finnair Oyj:n kilpailijoita.

Aikataulullisena tavoitteena oli pyrkiä sopimaan mainittujen yritysten oppilaitosyhteistyöstä vastaavien henkilöiden kanssa haastatteluajankohdat tammikuun 2016 lopulla. Ensimmäisen yhteydenotto tehtiin puhelimitse, jonka yhteydessä henkilöille kerrottiin opinnäytetyön aiheesta, tavoitteista ja haastattelun keskeisistä teemoista. Teemahaastattelupohja lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi ja heille kerrottiin myös opinnäytetyön julkisuudesta. Haastattelun yhteydessä haastattelija tarjoutui vastavuoroisesti esittelemään työn tietoperustaa, sillä Kanasen (2012, 101) mukaan haastateltavat ovat yleensä yhteistyöhaluisempia haastatteluun, jos kehittämiskohteella tai tutkimusaiheella on myös vaikutusta heidän omaan toimintaansa. Työn tietoperustaa käytiin haastatteluyhteyksissä läpi suullisesti vasta aiheen käsittelyn jälkeen, jotta vastausten johdattamisilta vältyttiin. Varsinaiset haastattelut päästiin aloittamaan heti helmikuun 2016 ensimmäisellä viikolla. Haastattelut sovittiin haastateltavien työpaikoille ja yhteen haastattelutilanteeseen varattiin aikaa yksi tunti. Haastattelut myös nauhoitettiin, haastateltavien luvalla, jotta nauhoituksia voitaisiin käyttää myöhemmin litterointivaiheessa. Tutkimusongelmiin pyrittiin löytämään vastauksia kahden pääteeman kautta, jotka olivat oppilaitosyhteistyö tällä hetkellä sekä käsitykset ja kokemukset. Teemahaastattelurunko on tässä raportissa liitteenä (liite 1).

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 135-136) mukaan teemahaastattelussa ja kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on tyypillistä, että aineiston analysointi ja tulkinta aloitetaan heti haastatteluiden jälkeen tai jo itse haastattelutilanteessa, kun tieto on vielä tuoretta. Itse haastattelutilanteissa käytettiin niin sanottua itseään korjaava menetelmää, jossa haastateltavien kertomia asioita tiivistettiin ja tulkittiin jo haastattelun aikana, jolloin haastateltavilla oli Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 137) mukaan mahdollisuus jo haastattelutilanteessa itse vahvistaa tai hylätä esitetty tulkinta. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 137) lisäävät, että itseään korjaavaa menetelmää käytettäessä myös tutkimuksen johtopäätöksen tekeminen on vaivattomampaa. Lisäksi litteroidut ja raporttimuotoon avatut haastatteluosuudet lähetettiin haastateltaville sähköpostitse kommentoitaviksi, jotta he pystyivät puuttumaan mahdollisiin asia- tai tulkintavirheisiin, mutta merkittäviä korjausehdotuksia ei noussut esiin. Haastatteluiden analysointi sekä tutkimustulokset ja johtopäätökset olivat valmiita helmi-maaliskuun vaihteessa 2016.

5.2 Haastattelut

5.2.1 VR-Yhtymä Oy

VR Group tarjoaa asiakkailleen matkustamisen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluita. Konserni toimii pääasiassa Suomessa ja se työllistää noin 9000 henkilöä. Konsernin liikevaihto

vuonna 2014 oli noin 1367,2 miljoonaa euroa. (VR Group 2016.) VR-Yhtymä Oy:stä haastateltavana oli Ella Aho-Mantila, joka työskentelee yrityksen HRD-osastolla, HR-asiantuntijana. Haastateltava on työskennellyt VR:llä vuodesta 2010 ja tiiviimmin oppilaitosyhteistyön ja työnantajamielikuvan kehittämisen parissa vuodesta 2013, jolloin niitä alettiin systemaattisemmin kehittämään ja rakentamaan konsernissa. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Tällä hetkellä VR tekee yhteistyötä mm. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Aalto-yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Teknillisen korkeakoulun ja Tampereen teknillisen yliopiston sekä Hyria koulutus Oy:n kanssa. Kriittisimmäksi ja tärkeimmäksi kohderyhmäksi on koettu teknillisten alojen korkeakoulut. Haaga-Helian kautta tehtävä yhteistyö palvelee pääasiassa matkustajaliikennettä ja lähiliikennettä. Vuonna 2016 on tavoitteena skaalata oppilaitokset ja tehdä linjauksia minkä oppilaitosten kanssa yhteistyötä tällä hetkellä toteutetaan ja minkä oppilaitosten kanssa sitä aletaan tulevaisuudessa tekemään ja/tai syventämään. Myös opiskelijakiltojen ja -ainejärjestöjen suhteen tullaan arvioimaan yhteistyön mahdollisuuksia. Tänä päivänä yhteistyö ei ole ollut kovin systemaattista konsernitasolla, eikä varsinaisia yhteistyökumppaneita tai yhteistyön täsmällisiä tavoitteita ole määritelty. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Tähän asti yhteistyö on käytännössä tarkoittanut muun muassa kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden rekrytointeja, opinnäytetöiden toimeksiantoja ja ohjausta sekä ”säännöllisen epä-säännöllisesti” organisaatio- ja oppilaitosvierailuja, joita on järjestetty myös oppilaitosten henkilökunnalle. Lisäksi VR on läheisesti yhteistyössä Kouvolan Rautatie ja Aikuiskoulutus Oy:n (KRAO) kanssa. KRAO on riippumaton oppilaitos, joka kouluttaa rautatiealan ammattilaisia, erinäisiin tehtäviin. VR Group ostaa KRAO:lta koulutusta pääasiallisesti operatiivisiin tehtäviin, kuten veturinkuljettajien kouluttamiseen. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Oppilaitosyhteistyöstä VR:llä vastaa konsernin HRD-osasto, joka koetaan luonnolliseksi vaihtoehdoksi siksi, että osaston vastuulla on yrityksen muukin henkilöstöön liittyvä kehittämistoiminta. Konsernin HRD-osasto määrittelee yhteistyötoiminnan tavoitteet ja yleiset raamit, joiden puitteissa konsernin liiketoimintayksiköt toimivat enemmän tai vähemmän autonomisesti. Konsernitasolla annetaan myös liiketoimintayksiköille tukea yhteistyöhön, mutta varsinainen operatiivinen työ tapahtuu itse liiketoimintayksiköiden kautta. Eri liiketoimintayksiköillä on paljon liikkumavaraa, ja he tekevätkin paljon yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa oma-aloitteisesti. VR:n tapauksessa kyseessä on hajautetun ja keskitetyn yhteistyön hybridi, jossa ulkopuolelta tuleva kommunikaatio on keskitetty pääasiallisesti konsernitasolle, mutta ulospäin suuntautuva kommunikaatio saattaa lähteä liikkeelle myös liiketoimintayksikön aloitteesta. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Laajemmassa mittakaavassa oppilaitosyhteistyön tavoitteena on nostaa VR:n työnantajamielikuva. Tavoitteena on tulevaisuudessa saada houkuteltua osaavaa työvoimaa myös jatkossa yrityksen palvelukseen, erityisesti teknisen alan korkeakouluopiskelijoita, jotka VR:llä koetaan kriittiseksi kohderyhmäksi. VR:llä tiedostetaan, että Suomessa on kova kilpailu alan osaajista. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Hyvin toimiviksi oppilaitosyhteistyön muodoiksi on koettu harjoittelijatoiminta ja opinnäytteistä saatavat hyödyt. Sen sijaan esimerkiksi rekrytointimessuille osallistumiseen ei konsernitasolla kannusteta, sillä sen ei koeta palvelen yrityksen tämän hetkistä tilannetta. Yleisesti ottaen hyvin toimivaksi on koettu suoraan opiskelijoihin kohdistuva mikrotason yhteistyö, mutta makrotasolla sen toteuttamista ei vielä tällä hetkellä koeta VR:llä toimivana tai edes tarkoituksenmukaisena. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Konsernitasolla yhteistyön katsotaan tuottavan vastinetta, siihen sijoitettuun pääomaan suhteutettuna. Tosin konsernitasolla tiedostetaan, että liiketoimintayksiköiden tasolla työkuorma on suurempi ja vaatii enemmän panostusta. Ajoittain liiketoimintayksiköiden suunnalta on esitetty toiveita, että oppilaitosyhteistyötä tuettaisiin aktiivisemmin ja heille tehtäisiin muun muassa suoria ehdotuksia minkä oppilaitosten kanssa ja millä keinoin sitä tulisi toteuttaa. Tulevaisuudessa yhtenä tavoitteena on keskittää yhteistyön koordinoitua enemmän konsernitasolle, jotta yhteistyö olisi koordinoitumpaa ja tehokkaammin resursoitua. Toimiviksi yhteistyön muodoiksi on tunnistettu muun muassa harjoittelutoiminta ja opinnäytetyöt, jotka tuovat välitöntä ja konkreettistakin hyötyä yrityksen toimintaan. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

Tulevaisuuden trendinä haastateltava näkee muun muassa yhteistyön laajenemisen oppilaitoksista vahvemmin ainejärjestöjen ja opiskelijakiltojen pariin, mikä koetaan opiskelijalähtöisemmäksi, kustannustehokkaammaksi ja suoraviivaisemmaksi lähestymistavaksi. Mitään esteitä ei myöskään ole välittömästi havaittavissa sille, miksi yhteistyötä ei voitaisi tulevaisuudessa tehdä suoraviivaisemmin opiskelijajärjestöjen kanssa. Lisäksi sosiaalisen median parissa tehtävä työ koetaan yhdeksi trendiksi, myös oppilaitosyhteistyön suhteen. Viimeisenä asiana haastateltava mainitsee, että ”VR:llä on herätty etupainotteiseen rekrytointiin ja oppilaitosyhteistyöhön vähän liian myöhään”. Nyt tehtävä työ on vasta perustusvaiheessa, eli tässä vaiheessa pyritään selkeyttämään yrityksen sisäistä vastuunjakoja ja skaalaamaan tulevaisuuden yhteistyökumppaneita ja -muotoja. (E. Aho-Mantila, henkilökohtainen tiedoksianto 12.2.2016.)

5.2.2 Kone Oyj

Kone Oyj on suomalainen yritys, joka on noteerattu Helsingin pörssissä. Sen päätoimialaan kuuluvat hissien, liukuportaiden ja automaattiovien valmistus ja huolto. Kone Oyj:n liikevaihto vuonna 2015 oli noin 8.6 miljardia ja se työllisti lähes 50000 työntekijää yli 60 eri maassa. Kone Oyj on alansa johtavia yrityksiä. (Kone Oyj 2016.) Universum Globalin (2016b) tekemässä tutkimuksessa Kone Oyj arvostettiin suomalaisten liiketalouden ja tekniikan alan opiskelijoiden ja alan ammattilaisten mielissä kaikista mieluisimmaksi työnantajaksi Suomessa.

Kone Oyj:llä globaalista oppilaitosyhteistyöstä vastaa Kaija Bridger, jota haastateltiin 4.2.2016. Haastattelu toteutettiin Kone Buildingissa Espoossa. Haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Kaija Bridger toimii Kone Oyj:llä Head of Talent Management-tehtävässä. Hän oli haastatteluhetkellä työskennellyt Kone Oyj:llä Head of Talent Management-tehtävässä vajaan vuoden, mutta hänellä on ennestään yhteensä noin 15 vuoden kokemus oppilaitosten kanssa tehtävästä yhteistyöstä erilaisista rooleista käsin. (K. Bridger, henkilökohtainen tiedoksianto 4.2.2016.)

Kone Oyj:llä Suomessa tapahtuva oppilaitosyhteistyö painottuu korkeakoulujen kanssa tehtävään yhteistyöhön (mm. Aalto-yliopisto ja Svenska Handelshögskolan eli Hanken). Koulujen kanssa tehtävä yhteistyö käsittää mm. oppilaitos-, yritys- ja tehdasvierailuja sekä opinnäytteiden ja case-tapausten toimeksiantoja ja ohjausta. Oppilaitosten tehtävän yhteistyön lisäksi KONE tarjoaa ammatillista opetusta omassa teollisuusoppilaitoksessaan, joka on Opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos. Tämä hissitekniikan oppilaitos kouluttaa KONEelle uusia asentajia ja järjestää hissiasentajan ammattitutkintoja. Lisäksi oppilaitos tarjoaa henkilöstölle teknistä jatkokoulutusta. Opetusohjelmat vastaavat KONEen toiminnan vaatimuksia, ja ne on laadittu jatko-opetuksiksi yleisessä ammattioppilaitoksessa annetulle opetukselle. (K. Bridger, henkilökohtainen tiedoksianto 4.2.2016.)

Oppilaitosyhteistyö on Kone Oyj:llä järjestetty siten, että sitä koordinoidaan Suomen pääkonttorista käsin, jossa globaali Talent Management tiimi tekee yhteistyöhön liittyvät yleiset linjaukset, joiden puitteissa eri yksiköt toimivat. Varsinaista oppilaitosyhteistyötä tehdään useissa eri maissa paikallisten tarpeiden mukaan monimuotoisesti. Oppilaitosyhteistyön toteuttamisella on yritysjohton tuki. Oppilaitosyhteistyön koordinoinnissa on Kone Oyj:n tapauksessa kyse keskitetystä mallista, jonka Vihervaara (2015, 76) mainitsee yleensä luontevammaksi tavaksi koordinoida yhteistyötä, kun kyseessä on suuri yritys. Kansainvälistä yhteistyötä tukemaan on yrityksen sisältä koulutettu promoottoreita, jotka ovat yrityksensä itse kouluttamia ja vapaaehtoisia asiantuntijoita, jotka tuntevat yrityksen toimintaa laaja-alaisesti. Koulutettuja promoottoreita on käytetty muun muassa vierailevina luennoitsijoina ja he

ovat edustaneet yritystä erinäisissä tapahtumissa, esimerkiksi rekrytointitilaisuuksissa. (K. Bridger, henkilökohtainen tiedoksianto 4.2.2016.)

Oppilaitosyhteistyön tavoitteina on pyrkiä turvaamaan KONEen tulevaisuuden työntekijä- ja kompetenssitarpeet ja vahvistaa työnantajamielikuvaa. Uusien yhteistyökumppanien tunnistaminen on tärkeää, jotta tulevaisuudessa tarvittava osaaminen varmistetaan. Kansainvälisellä tasolla oppilaitosyhteistyötä pyritään kehittämään erityisesti operatiivisen tason ja työvoimatarpeen tueksi, sillä suurin osa Kone Oyj:n työntekijöistä toimii kentällä hissejä asentaen, huoltaen ja asiakkaita palvellen. (K. Bridger, henkilökohtainen tiedoksianto 4.2.2016.)

Hyvin toimiviksi yhteistyön osa-alueiksi on todettu ainakin yliopistojen kanssa tehtävät case-tyyppiset toimeksiannot, joiden kautta on todettu saatavan uusia näkökulmia ja lähestymistapoja yrityksen toimintaan. Myös yleisesti käytännön tasolla yhteistyön on todettu olevan toimivaa ja tukevan yrityksen oppilaitosyhteistyölle asetettuja tavoitteita. Haastavaksi on puolestaan koettu yhteydenpito ja kommunikointi oppilaitosten puolelta silloin, kun se ei ole oppilaitoksen taholta koordinoitua. Vihervaara (2015, 34-36) nimeääkin yhdeksi merkittävimmistä ja yleisimmistä haasteista toiminnan organisoimattomuuden oppilaitosten ja yritysten välisessä yhteistyössä. Haasteena on myös kansainvälisellä tasolla ollut toimialaan ja tarpeisiin parhaiten soveltuvien oppilaitosten ja tunnistaminen. (K. Bridger, henkilökohtainen tiedoksianto 4.2.2016.)

Oppilaitosten kautta tehtävän yhteistyön ja siihen sijoitettavien voimavarojen kautta on todettu saavutettavan hyötyä. Tämä ilmenee muun muassa siten, että Kone Oyj menestyy hyvin työnantajamielikuvavertailuissa, ja rekrytoinneissa hakijamäärät ovat pysyneet suurina. Oppilaitosyhteistyö koetaan merkityksellisenä myös siksi, että suomalaisen koulutuksen tukeminen on yhteiskunnallisesti tärkeää. Hyvällä yhteistyöllä voidaan kehittää suomalaista koulutusta, erityisesti innovaatioihin ja teknologiaan liittyvää osaamista. (K. Bridger, henkilökohtainen tiedoksianto 4.2.2016.)

Tulevaisuuden trendinä K. Bridger (Head of Talent Management-vastaavan haastattelu, 4.2.2016) arvioi oppilaitosten ja yritysmaailman yhteistyön syventyvän entisestään. ”Syvempi ja kohdennetumpi yhteistyö mahdollistaisi tutkimustiedon, osaamisen, teknologian ja työelämän kokemusten yhdistyvän tehokkaammin, jolloin yhteistyön hyödyt olisivat konkreettisempia ja välittömämpiä.” Esitetty trendi on samassa linjassa muun muassa Valkosen ja Vuorisen (2005, 143-144) esittämän teorian kanssa, jonka mukaan yhteistyössä on vielä käyttämätöntä potentiaalia ja yhteistyötä on varaa syventää tulevaisuudessa.

5.2.3 Oy Karl Fazer Ab

Oy Karl Fazer AB on suomalainen perheomisteinen yritys. Fazerin ydintoiminta rakentuu makeis- ja leipomoliiketoiminnasta sekä kahvila- ja ruokailupalveluista. (Fazer Group 2014). Fazerin liikevaihto vuonna 2014 oli noin 1648 miljoonaa euroa ja se työllisti yhteensä noin 15300 henkilöä (Fazer-konsernin vuosikatsaus 2014). Universum Globalin (2016b) tekemässä tutkimuksessa liikelatouden opiskelijoiden ja ammattilaisten keskuudessa Oy Karl Fazer Ab listattiin Suomessa kolmanneksi mieluisimmaksi työnantajaksi.

Fazerilla oppilaitosyhteistyöstä vastaa konsernin rekrytointipäällikkö, Piia Rajakallio, jota haastateltiin 18.2.2016, Helsingin Kannelmäen toimipisteessä. Piia on toiminut rekrytointipäällikkönä Fazerilla vuodesta 2013, mutta on toiminut rekrytointitehtävissä yhteensä yli 10 vuotta ja aiemmin ollut mukana oppilaitosten kanssa tehtävässä yhteistyössä, muun muassa konsultin roolissa. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksianto 18.2.2016.)

Oppilaitosyhteistyön pääkumppanit Fazerilla ovat Aalto-yliopisto, Svenska Handelshögskolan (Hanken) ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, joiden kanssa on sovittu kumppanuusohjelmista. Yhteistyötä tehdään paljon ja säännöllisesti myös Viikin kampuksen kanssa, josta valmistuu muun muassa elintarvikealan osaajia. Viikin kampuksen kanssa tehtävä yhteistyö palvelee erityisesti osapuolten välistä tutkimusyhteistyötä ja Fazerin Vaaralan tuotantolaitoksen työntekijätarvetta ja työnantajamielikuvaa.

Fazerilla on Lahdessa kumppanuusoppilaitoksena muun muassa toisen asteen oppilaitos koulutuskampus Salpaus ja Lappeenrannassa paikallisia oppilaitoksia, sillä Fazerilla on Lahdessa ja Lappeenrannassa isot tuotantolaitokset, joiden työntekijätarvetta ja työnantajamielikuvaa kyseisten oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö palvelee. Aalto-yliopisto ja Hanken ovat Fazerilla tunnustettu korkeatasoisiksi oppilaitoksiksi ja niiden kanssa tehtävän yhteistyön katsotaan palvelevan erityisesti konsernitason tulevaisuuden työntekijätarvetta ja tutkimusyhteistyötä. Muiden oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö palvelee pääasiassa yrityksen kenttätason työntekijätarvetta, mikä työllistää suurimman osan yrityksen henkilöstöstä. Oppilaitosyhteistyötä tehdään myös siksi, että se koetaan ”yhteiskunnallisesti vastuulliseksi ja tärkeäksi elementiksi, jossa Fazer haluaa vastuullisena suomalaisena yrityksenä olla osallisena”. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksianto 18.2.2016.)

Käytännössä yhteistyö sisältää kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa muun muassa työharjoittelijoita, opinnäytetöiden toimeksiantoja ja ohjausta sekä oppilaitos-, yritys-, ja tehdasvierailuja. Vierailuja järjestetään ”erittäin paljon” ja niitä järjestetään myös sellaisille oppilaitoksille ja opiskelijajärjestöille, joiden kanssa ei muuten säännöllisesti tehdä yhteistyötä. Työharjoittelijoita tai opinnäytetöiden tekijöitä ei strukturoidusti tai säännöllisesti rekrytoida

konsernitasolle, vaan erityisesti harjoittelutoiminta keskittyy tällä hetkellä pääasiassa operatiiviseen toimintaan, jossa työharjoittelijoita on paljon. Aalto-yliopiston ja Hankenin kanssa tehdään lisäksi erinäistä tutkimusyhteistyötä ja järjestetään projektitoita, case-toimeksiantoja ja kilpailuja. Lähtötilanteesta yhteistyötä on tarkoitus laajentaa vastaavanlaiseksi myös Haaga-Helian kanssa. Fazerilla on myös nimikkoluokat Aalto-yliopiston, Hankenin ja Haaga-Helian kampuksilla. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksianto 18.2.2016.)

Fazerilla oppilaitosyhteistyö on konsernitasolla HRD:n ja rekrytoinnin vastuulla. Konsernitasolla yhteistyö keskittyy pääkaupunkiseudun oppilaitosten kanssa tehtävään keskitettyyn yhteistyöhön, mutta pääkaupunkiseudun ulkopuolella yhteistyötä toteutetaan myös paikallisella tasolla, jossa yhteistyökumppaneista ja yhteistyön laajuudesta voidaan tehdä päätöksiä paikallisesti. Konsernitasolla tehdään siis yleiset linjaukset ja annetaan oppilaitosyhteistyöhön liittyvää tukea operatiivista toimintaa toteuttaville tahoille, joilla on vapaus toteuttaa oppilaitosyhteistyötä enemmän tai vähemmän vapaasti, kunhan se tukee konsernitason yleisiä linjauksia ja ohjeistuksia. Fazerilla suurin työvoima koostuu kenttätason osajista, joten on katsottu tarkoituksenmukaisimmaksi käytännöksi antaa vastuu käytännön toteutuksesta operatiiviselle sektorille. Fazerilla yhteistyön organisoinnissa kyseessä on siis Vihervaaran (2015, 76) mainitsemien keskitetyn ja hajautetun mallin hybridi, sillä yhteistyötä koordinoidaan ja toteutetaan pääyhteistyökumppaneiden kanssa konsernitasolla, mutta suurta osaa oppilaitosyhteistyöstä toteutetaan myös itsenäisesti operatiivisella tasolla. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksianto 18.2.2016.)

Päätavoitteena oppilaitosyhteistyölle Fazerilla on positiivisen työnantajamielikuvan ylläpitäminen ja kehittäminen, jotta työntekijätarve pystytään turvaamaan myös tulevaisuudessa. Työvoimatarpeen turvaamisen on koettu olevan erityisen tärkeää kenttätason työntekijöiden, kuten leipureiden ja ravintolatyöntekijöiden keskuudessa. Noin kaksi vuotta sitten Fazerilla aloitettiin oppilaitosyhteistyön tarkempi strukturointi, jonka kautta määriteltiin muun muassa mitä hyötyjä oppilaitosyhteistyön kautta tavoitellaan ja minkälaista yhteistyön tulisi olla. Tämän myötä yhdeksi oppilaitosyhteistyön pääperiaatteeksi määriteltiin, että yhteistyön tulisi aina olla vastavuoroista, eli sen tulee tuottaa hyötyä molemmilla osapuolille, jotta sitä pystytään resursoimaan tehokkaammin. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksianto 18.2.2016.)

Hyvin toimiviksi osa-alueiksi on havaittu partneriohjelmien kanssa tehtävä yhteistyö ja erityisesti erinäiset projektityöt. Lisäksi harjoittelijatoiminnan kautta on todettu pystyttävän houkuttelemaan vasta opiskelemissa olevia opiskelijoita tuleviksi työntekijöiksi. Yhteistyössä oppilaitosten kanssa on Fazerilla haasteeksi havaittu ja tiedostettu opetus- ja yritysmaailman organisaatioiden erilaisuudet, erityisesti erilaisten organisaatioiden ja aikakäsitysten johdosta, mitkä Vihervaara (2015, 34-37) nimeää yhdeksi yleisimmistä kompastuskivistä. Sen si-

jaan suoraan ainejärjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö on aikanaan osoittautunut Fazerin tapauksessa epätoimivaksi, sillä ainejärjestöjen kanssa on todettu hankalaksi toteuttaa vasta- vuoroista yhteistyötä, joten siitä on Fazerilla pääasiallisesti luovuttu. Yhdeksi haasteeksi on koettu myös opinnäytetöiden toimeksiantojen organisointi, mikä ei tällä hetkellä Fazerilla toimi parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tätä haastetta ollaan lähiaikoina ratkomassa siten, että Fazer aloittaa opinnäytetöiden tekijöiden rekrytoimisen, jolla yrityksen tarpeeseen teet- tää opinnäytetöitä pyritään vastaamaan suoraviivaisemmin. Käytännössä rekrytointi tullee toi- mimaan siten, että opiskelijat voivat osoittaa mielenkiintonsa ennalta määrätyn aihealueen mukaisesti, josta yritys tulee puolivuositain rekrytoimaan opinnäytetöiden tekijöitä. Yhdeksi haasteeksi yrityksen sisällä on myös koettu se, että esimiestasolla ei välttämättä ole tarkkaa tietoa siitä, miten opinnäytetöitä ohjataan, paljon ohjaaminen vaatii työaikaa jne. Tämä haaste tullaan lähitulevaisuudessa ratkaisemaan kootulla esimiesten ohjeistuksella, jolla lin- jataan opinnäytetöiden ohjaamiseen liittyviä asioita ja näin ollen pyritään tehostamaan toi- meksiantojen määrää ja laatua. Yleisellä tasolla myös ajankäyttö ja oppilaitosyhteistyössä työskentelevien henkilöiden resurssit on koettu haasteeksi. Tätä haastetta on puolestaan py- ritty helpottamaan ”resursoimalla yhteistyötä paremmin ja kohdentamaan resursseja sinne, missä vastikkeellisuus on ilmeisempää ja yhteistyö tarkoituksenmukaisempaa”, jolloin se tu- kee suoraviivaisemmin yrityksen tavoitteita. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksi- anto 18.2.2016.)

Yleisenä trendinä haastateltava näkee oppilaitosyhteistyön merkityksen kasvamisen ja laaje- nemisen, mikä käsittää muun muassa yritysten ja oppilaitosten tutkimusyhteistyön tiivistymi- sen. Haastateltava näkee myös erityisesti ideoiden ja innovaatioiden osalta tärkeäksi sen, että yritys- ja oppilaitosmaailma lähentyisivät toisiaan, jolla olisi positiivinen vaikutus kaikille osapuolille ja myös suomalaiselle yhteiskunnalle. (P. Rajakallio, henkilökohtainen tiedoksi- anto 18.2.2016.)

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, johon liittyy kehittämistyö, tullaan sen luotetta- vuutta tarkastelemaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristön avulla. Validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli pysyvyys ovat Kanasen (2012, 172-173) mukaan hyvin sovelletta- vissa kvalitatiivisen työn luotettavuuden arvioimiseen. Kananen (2014, 151) mainitsee laadul- lisen tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioimiseksi neljä yleistä avainkohtaa, jotka ovat tutkimuksen vahvistettavuus, dokumentaatio, ristiriidattomuus ja saturaatio.

Vahvistettavuuden todentamiseksi on Kanasen (2014, 151-152) mukaan yksinkertaisin todenta- mistapa luetuttaa litteroitu haastatteluosio haastateltavalla, joka lukee tekstin ja vahvistaa

sen omalta osaltaan. Tässä työssä jo tutkimusosuutta tehtäessä käytettiin haastatteluissa itseään korjaavaa menetelmää, jossa vastauksia tulkittiin ja tiivistettiin jo haastatteluvaiheessa. Aihetta käsittelevää tietoperustaa avattiin haastateltaville vasta aiheiden käsittelemisen jälkeen, jotta se ei ohjaisi haastateltavien vastauksia. Lisäksi tämän opinnäytetyön litteroidut haastatteluosuudet lähetettiin haastateltaville, jotka hyväksyivät haastattelijan tulkinnat haastattelutilanteesta, eikä merkittäviä muokausehdotuksia litteroituihin osuuksiin haastateltavien toimesta esitetty.

Tutkimuksen riittävä dokumentaatio on Kanasen (2014, 153) mukaan yksi tärkeimmistä ja eniten työn uskottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Dokumentaatioon liittyy Kanasen (2014, 153) mukaan kaikki tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ja niiden perustelut, jotka mahdollistavat työn arvioitavuuden. Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti muun muassa kuinka opinnäytetyön toimeksiantoon ja aiheeseen päädyttiin, miksi teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi ja miksi valittuja tutkimuskohteita päätettiin tutkimusta varten tavoitella. Myös itse haastattelut dokumentoitiin digitaalisella nauhurilla ja raportissa on kuvailtu kuinka haastatteluihin valmistauduttiin, missä haastateltiin, ketä haastateltiin ja kuinka litteroidut haastatteluosuudet varmennettiin haastatelluilla henkilöillä.

Tulkinnan ristiriidattomuutta eli sisäistä validiteettia tarkasteltaessa on Kanasen (2014, 153) mukaan luotettavinta jos toinen tutkija päätyy samaan lopputulokseen, sillä samasta haastattelusta saatetaan tehdä useampia tulkintoja, erityisesti kun tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Tämän opinnäytetyön kehittämisaiheisesta teemasta ei tiettävästi ole olemassa aikaisempaa tutkimusta, ainakaan täysin vastaavasta aiheesta. Lisäksi tutkimuksen on tehnyt tämän opinnäytetyön tekijä itsenäisesti, joten tulkinnan ristiriidattomuutta ei tässä tapauksessa pystytäkään luotettavasti arvioimaan.

Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan Kanasen (2014, 153-154) mukaan sitä, että eri haastateltavien tulokset toistuvat, jolloin saavutetaan saturaatiopiste. Tätä opinnäytetyötä varten tavoiteltiin tutkimusosuutta varten neljää yritysedustajaa, joista kolme saatiin haastateltaviksi. Selvä saturaatiopiste saavutettiin oppilaitosyhteistyön yrityskohtaisten tavoitteiden ja tulevaisuuden trendien kohdalla, johon kaikki kolme vastaajaa antoivat samankaltaisen vastauksen. Myös lähes kaikkiin muihin kysymyksiin saatiin pääpiirteittäin samankaltaisia vastauksia, joten tältä osin tutkimustietoa voidaan pitää riittävän kattavana ja tutkimusta voidaan näin ollen pitää tältä osin luotettavana. Mikäli tavoiteltu neljäskin haastattelu olisi saatu toteutumaan, voitaisiin olettaa, että tutkimuksen luotettavuus olisi tältäkin osin vielä vahvistunut, mutta kolmenkin yritysedustajan haastatteluiden perusteella voidaan tehdä sama johtopäätös.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on Sarajärven ja Tuomen (2009, 140-141) mukaan lisäksi hyvä muistaa tutkijan suhde ja omat sitoumukset toimeksiantajaan ja tutkimuskohteisiin. Siksi on syytä mainita, että opinnäytetyön tekijän harjoittelustausta opinnäytetyön toimeksiantajaan ei ollut vaikutusta tutkimuksen lopputuloksiin tai sen johtopäätöksiin. Opinnäytetyön tekijällä ei myöskään ollut mitään aikaisempia siteitä tutkimuskohteisiin tai haastateltaviin henkilöihin. Tutkimukseen ei ole siis liittynyt tutkimuksen lähtökohtaan vaikuttavia hypoteeseja tai teorioita ja tutkija on tätä työtä tehdessään toiminut puolueettomassa roolissa.

6 Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Toteutuneiden haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että syyt oppilaitosyhteistyön tekemiselle sekä sen tavoitteet olivat kaikille haastatelluille samat eli työnantajamielikuvan ylläpitäminen ja kehittäminen sekä työvoimatarpeen turvaaminen. Yhteistyökumppaneissa ja tavoissa on havaittavissa jonkin verran poikkeamia, jotka selittyvät pitkälti alakohtaisesti poikkeavilla työntekijätarpeilla ja yritysten toiminnan painottumisella kansainväliseen liiketoimintaan. Kaikki tutkimuskohteena olevat yritykset tekevät yhteistyötä Aalto-yliopiston kanssa, koska se on tunnistettu korkeatasoiseksi oppilaitokseksi, jonka kautta tavoitetaan suuri määrä opiskelijoita ja laaja-alaista osaamista. Kaksi kolmesta haastatellusta yrityksestä teki myös yhteistyötä Svenska Handelshögskolanin kanssa, joka oli haastateltavien mukaan niin ikään tunnistettu korkeatasoiseksi oppilaitokseksi. Lisäksi kaksi kolmesta haastatellusta yrityksestä teki yhteistyötä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa, kohdistuen yhteistyötä erityisesti restonomeiksi opiskeleviin opiskelijoihin.

Tulosten mukaan organisaatioiden sisällä oli poikkeavia käytäntöjä yritysten sisäisessä vastuunjaossa ja oppilaitosyhteistyön organisoimisessa: Kone Oyj:llä oppilaitosyhteistyön vastuu oli keskitetty Head of Talent Management-osastolle, kun Taas VR-Yhtymä Oy:llä ja Oy Karl Fazer Ab:lla vastuu yhteistyöstä oli keskitetty HRD- ja/tai rekrytointi-osastoille. Kaikissa tutkitavissa organisaatioissa sovellettiin keskitetyn ja hajautetun mallin yhdistelmää (joka kuitenkin painottui vahvemmin suuntaan tai toiseen), jossa organisaatiotasolla tehtiin yleisiä linjauksia ja/tai organisoitiin kumppanuuksia pääyhteistyötahojen kanssa, kun taas organisaatiotason alemmalla tasolla yhteistyön toteuttaminen oli enemmän tai vähemmän omavaltaista. Yhdistävänä tekijänä tässä suhteessa havaittiin kuitenkin, että organisaatiotasolla yhteistyö keskittyy yliopistoihin ja korkeakouluihin ja sitä alemmalla tasolla muihin oppilaitoksiin. Eroja yhteistyön organisoimiskäytäntöihin selittää pitkälti yritysten työvoimatarpeiden erilaiset pääpainopisteet ja yrityksen kansainvälisen toiminnan merkittävyys.

Hyvin toimiviksi osa-alueiksi nousivat esille harjoittelijatoiminta, opinnäytetyöt, case-toimeksiannot ja yleisellä tasolla yhteistyö sellaisten oppilaitosten kanssa, joiden kanssa oli pitkään

tehty yhteistyötä ja/tai solmittu kumppanuussopimuksia. Huonommin toimivaksi osa-alueeksi haastateltavat kokivat oppilaitosten kanssa kommunikoimisen, joka johtui yleensä selkeiden kontaktihenkilöiden puuttumisesta ja oppilaitosten puolelta epäselvästä koetusta tai yrity maailman organisaatorakenteesta poikkeavasta toimintatavasta. Selkein poikkeama oli suoraan ainejärjestöjen kanssa tehtävässä yhteistyössä: yksi haastateltava koki suoraan ainejärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön suoraviivaisemmaksi, opiskelijalähtöisemmäksi ja kustannustehokkaammaksi, kun taas toinen haastateltava koki sen epätoimivaksi, sillä ainejärjestöjen kanssa vastikkeellinen yhteistyö koettiin jopa huomattavasti hankalammaksi ja täten myös epätarkoituksenmukaisemmaksi, kuin oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Yleisesti oppilaitosyhteistyö koettiin hyödylliseksi, mutta haasteeksi koettiin oikeiden kumppanuusoppilaitosten tunnistaminen sekä yrityksen sisäinen resursointi. Resursoinnin tehostamiseksi haastateltavat yritykset tekivät jatkuvaa työtä oppilaitosyhteistyön tehostamiseksi ja pyrkivät etsimään paremmin palvelevia yhteistyön malleja ja toteuttamistapoja.

Yleiseksi trendiksi tunnistettiin kaikissa haastateltavissa yrityksissä oppilaitosten ja yrityselämän lähentyminen ja yhteisen tutkimusyhteistyön ja innovaatiotoiminnan syventyminen, mikä on samassa linjassa muun muassa Vihervaaran (2015, 25) sekä Valkosen ja Vuorisen (2005, 143-144) aiheesta kirjoittaman teorian kanssa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Finnair Oyj:llä oppilaitosyhteistyö on tällä hetkellä hyvällä tasolla, verrattuna muihin suuriin suomalaisiin yrityksiin. Finnair Oyj:n nykyiset yhteistyökumppanit ja yhteistyön toteuttamismallit eivät suuressa mittakaavassa poikkeakaan muiden yritysten yhteistyökumppaneista ja yhteistyön toteuttamistavoista, vaikka joitakin yksittäisiä asioita ja yleisiä huomioita kehittämis ehdotuksissa nouseekin esille. Myös oppilaitosyhteistyön organisointi on Finnair Oyj:llä hyvällä mallilla, eikä Finnairin tapauksessa ole tarkoituksenmukaista harkita nykyisen keskitetyn mallin uudelleenjärjestämistä. Myös Vihervaaran (2015, 54-55, 76-79.) aihetta käsittelevän tietoperustan mukaan Finnair Oyj:n oppilaitosyhteistyö on nyky muodossaan hyvällä tasolla ja optimaalisesti organisoitu.

Kehittämis ehdotuksina toimeksiantajalle esitetään opinnäytetöiden toimeksiantojen tehostamista, ottamalla se osaksi rekrytointiprosessia, kuten Oy Karl Fazer Ab:lla suunnitellaan tehtävän. Käytännössä prosessi voisi lähteä liikkeelle yrityksen sisältä, jossa esimerkiksi puolivuosittain selvitettäisiin potentiaalisten toimeksiantajien kanssa valmiita aiheita. Samassa yhteydessä tulevia ohjaajia voitaisiin perehdyttää töiden ohjaamiseen ja informoida opinnäytetöiden ja sitä kautta saatavista hyödyistä yritykselle ja toimeksiantavalle liiketoimintasektorille. Rekrytointi valmiisiin opinnäytetöiden aiheisiin voitaisiin puolestaan toteuttaa keskitetysti, josta toimeksiantajat voivat rekrytoida opiskelijoita tekemään opinnäytetöitä.

Toinen kehittämis ehdotus koskee oppilaitos-, mutta erityisesti ja organisaatiovierailuja ja erinäisiä rekrytointitilaisuuksia, joita voitaisiin keskittää enemmän yhden tai muutaman henkilön vastuulle, kuten Kone Oyj:llä tehdään. Kone Oyj käyttää kansainvälisiä promoottoreita markkinoimaan yritystä erinäisissä tilaisuuksissa, mutta Finnair Oyj:n tapauksessa voitaisiin soveltaa vastaavanlaista käytäntöä, jossa promoottoria tai promoottoreita käytetään vastaavanlaisissa kansallisissa tilaisuuksissa, jotka ovat Finnairille toiminnassa yleisempiä. Promoottoreiden käyttäminen edellyttää vapaaehtoisten, motivoituneiden ja yrityksen toimintaa laaja-alaisesti tuntevien henkilöiden tunnistamista, rekrytoimista ja kouluttamista kyseiseen tehtävään. Vastuun keskittäminen yhdelle tai muutamalle henkilölle helpottaisi ja tehostaisi sellaisten tilaisuuksien organisoimista ja sellaisiin osallistumista, joissa yrityksen toiminnasta pitäisi muuten pystyä esittelemään laaja-alaisesti ja vaatisi näinollen useamman henkilön osallistumista kyseisiin tilaisuuksiin.

Finnair Oyj:llä on tällä hetkellä melko paljon pääyhteistyökumppaneita, joiden kanssa on solmittu kumppanuussopimuksia. Lisäksi kumppaneiden kanssa tehdään laajaa yhteistyötä, johon sisältyy useita eri yhteistyömuotoja. Verrattuna haastateltaviin yrityksiin, on Finnairilla melko paljon yhteistyökumppaneita ja niiden kanssa toteutetaan yhteistyötä verrattain laajasti, jonka tarpeellisuutta tulisi uudelleenarvioida. Yhteistyökumppaneiden määrää ja yhteistyön laajuutta sekä niiden tarkoituksenmukaisuutta tulisi siis tarkastella uudelleen. Tutkittavissa yrityksissä pääpainopiste yhteistyölle oli lähinnä korkeakouluissa, minkä suuntaan myös Finnairilla voitaisiin siirtää painopistettä entistä voimakkaammin. Käytännössä muutos voisi tarkoittaa kumppanuusohjelmien keventämistä tai jopa osittaista lakkauttamista toiseen asteen oppilaitosten kanssa. Tämä vapauttaisi rekrytointitiimin resursseja muuhun toimintaan tai niitä voitaisiin kohdentaa tehokkaammin korkeakoulujen kanssa painottuvaan yhteistyöhön.

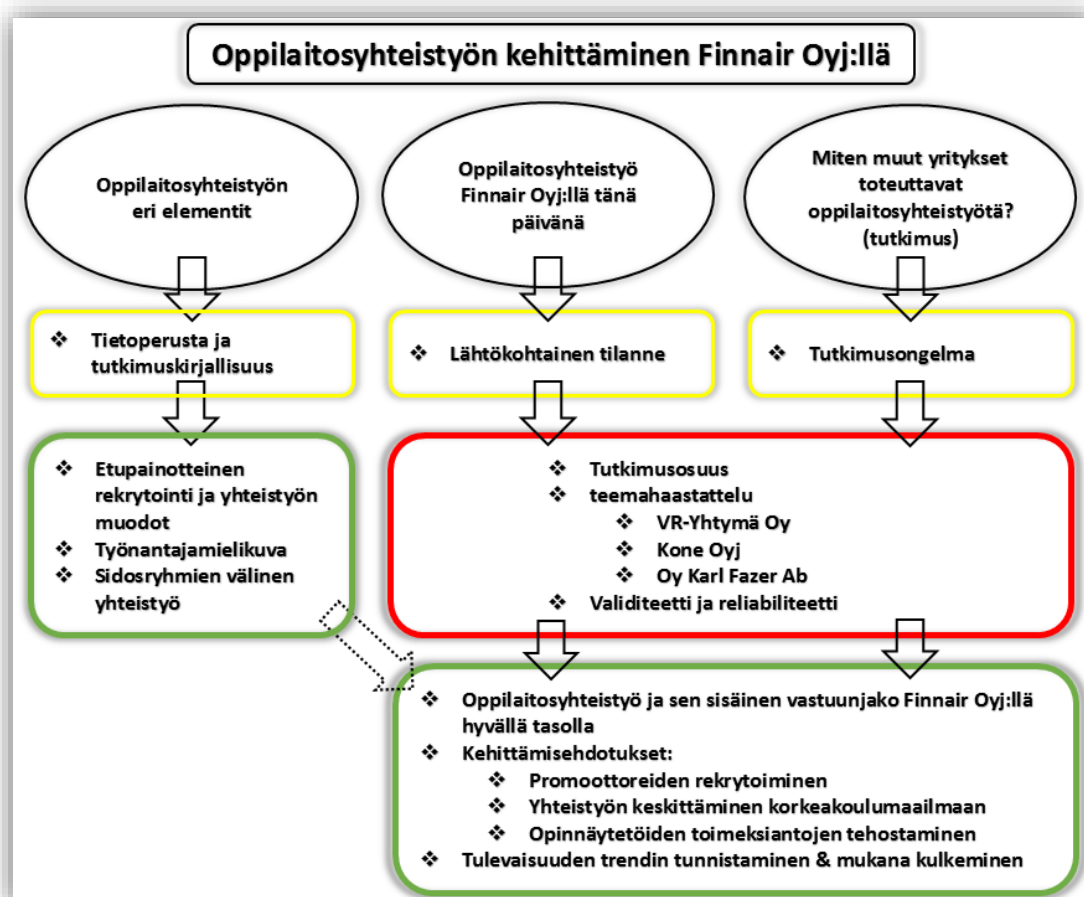
Yhtenä korkeakoulujen kanssa toteutettavana yhteistyön osa-alueena ovat opiskelijaprojektit, kuten case-toimeksiannot, jotka havaittiin tutkimuksessa hyvin toimivaksi ja yritystä selkeästi hyödyttäväksi yhteistyön muodoksi. Tähän tulisi myös Finnair Oyj:llä panostaa entistä vahvemmin tulevaisuudessa, sillä sitä kautta on mahdollista saada verrattain kustannustehokasta lisäarvoa yrityksen toimintaan, jonka lisäksi se on suoraviivaisena kontaktina opiskelijoihin hyvä keino edistää yrityksen positiivista mielikuvaa työnantajana.

Huomionarvoista ja oppilaitosyhteistyön kehittämisen kannalta olennaista on myös se, että tutkimuksessa haastateltavat kokivat yleisenä trendinä oppilaitosyhteistyön ja yritysmaailman sekä tutkimusyhteistyön ja innovaatiotoiminnan lähentymisen tulevaisuudessa. On tärkeää, että tämä tiedotetaan myös Finnair Oyj:llä ja oppilaitosyhteistyötä kehitetään ja päivitetään jatkuvasti, jotta se myös jatkossa tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja Finnairin positiivista työnantajamielikuvaa. Myös yhteistyökumppaneiden ja -muotojen osalta tulisi jatkuvasti

päivittää tilannekuvaa, erityisesti vastavuoroisuuden osalta, jotta resursointi olisi mahdollisimman tehokasta ja oppilaitosten ja opiskelijajärjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö tuottaisi yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. Aihetta käsittelevän tietoperustan mukaan myös oppilaitos- ja yritysmaailman syventyminen ovat merkittävä tulevaisuuden trendi ja siinä on vielä runsaasti käyttämätöntä potentiaalia. Tässä suhteessa ei ole syytä olla kulkematta trendin mukana ja myös Finnair Oyj:llä on oppilaitosyhteistyön suhteen syytä syventää oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä tutkimus- ja innovaatiotoiminnan osalta.

7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuoda tietoperustan kautta toimeksiantajalle tietoa oppilaitosyhteistyöstä (kuvio 3). Tätä varten on tämän opinnäytetyön pohjaksi koottu useita eri teorialähteitä, hyödyntäen tietoa keskeisimmistä oppilaitosyhteistyön elementeistä, joten tältä osin tavoite on saavutettu. Työn tietoperusta käsittelee muun muassa erilaisia yhteistyön muotoja, työnantajamielikuvaa ja sidosryhmien välistä yhteistyötä.



Kuvio 3: Opinnäytetyön yhteenveto

Toinen osa tavoitteesta oli tutkimuksen kautta arvioida Finnair Oyj:n tämän hetkisen oppilaitosyhteistyön tasoa, verrattuna muihin suuriin suomalaisiin yrityksiin, ja tuoda tutkimuksen kautta esiin kehittämisehdotuksia (kuviot 3). Tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluina, jota varten tavoiteltiin neljää yritystä, joista kolmea päästiin haastattelemaan. Haastateltavat yritykset valittiin yhteisymmärryksessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tutkimusvaihe on avattu tässä raportissa ja se on arvioitu luotettavaksi.

Ennen varsinaista tutkimusvaiheen toteutusta kirjoittajalla oli oma epävirallinen hypoteesi siitä, että Finnair Oyj:n oppilaitosyhteistyö on hyvällä tasolla eikä sen organisoimisessa ole parantamisen varaa, jonka varsinainen tutkimus vahvisti. Alasuutari (2011, 262) kirjoittaa, että tutkimustyön ajaksi tutkijan on unohdettava omat hypoteesinsa ja teoriansa, jotta havaintoja pystyttäisiin tekemään avoimin silmin, niiden omilla ehdoilla ja sulkeistamatta mitään ulkopuolelle, jolloin lopputuotoksesta saadaan mahdollisimman hyvälaatuinen. Edellä mainitusta syystä hypoteesia ei tuotu missään tutkimuksen vaiheessa esiin, sillä tutkimus haluttiin toteuttaa mahdollisimman puolueettomasti, ilman hypoteesin tuomaa vaikuttavuutta. Eskola ja Suoranta (2000, 19-20) kirjoittavat, että hypoteesittomassakin tutkimuksessa tutkijan on syytä tiedostaa omat ennakko-oletukset ja oma taustansa aiheeseen, etenkin kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen tekijänä kirjoittaja tunnistaakin oman taustansa työhön, josta huolimatta puolueettomuus on pyritty säilyttämään mahdollisimman puhtaana, jotta työn lopputulos olisi mahdollisimman luotettava ja laadukas.

Tutkimuksen tulokset on esitetty tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle, joka on ollut tyytyväinen tuloksiin. Toimeksiantaja on todennut saavansa hyötyä aiheesta käsittelevästä tietoperustasta sekä erityisesti tutkimusosuudesta ja sen tuloksista. Myös johtopäätökset ja kehittämisehdotukset koettiin realistisiksi ja niiden toteuttamista tullaan arvioimaan lähitulevaisuudessa. Näin ollen voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu ja myös työn aikataulullisissa raameissa on pysytty. Lisäksi opinnäytetyön työelämän ohjaajan kanssa on sovittu, että julkaistusta työstä tehdään toimeksiantajan toimesta erillinen julkaisu-uutinen.

Oppilaitosyhteistyötä ja sen kehittämistä ei ole tähän mennessä käsitelty kovinkaan laajasti ja siitä olemassa oleva tutkimus- ja teorian tieto on ollut verrattain vähäistä, joka on tuonut omat haasteensa opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemiselle. Tämä opinnäytetyö tarjoaa tulevaisuudessa samaa aiheutta tutkiville pohjan muita yrityskohtaisia kehittämistutkimuksia varten. Lisäksi jatkotutkimusta voidaan tehdä muun muassa työn tietoperustassa mainittuun ja tutkimusosuudessa havaittuun trendiin liittyen, jonka mukaan oppilaitos- ja yritysmaailma tulevat tulevaisuudessa lähentymään entisestään. Tässä opinnäytetyössä esille tuodusta tutkimuksesta ja sen teoriaperustasta pystyvät hyötymään myös muutkin yritykset kuin Finnair Oyj.

Lähteet

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Järvinen, A. & Korosuo, H. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Pollitt, D. 2007. Recruitment. Bradford: Emerald Group Publishing

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi - onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY.

Rosethorn, H. 2009. The employer brand - keeping faith with the deal. Ashgate Publishing Group: Abingdon.

Salli, M. & Takasalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kaupapakamari.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valkonen, S. & Vuorinen, P. 2005. Ammattikorkeakoulu ja yliopisto yksilöllisten koulutustavoitteiden toteuttajina. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Vesterinen, M-L. 2002. Amatillinen harjoittelu osana asiantuntijuuden kehittymistä ammatikorkeakouluissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Vihervaara, T. 2015. Yritysyhteistyö opetuksessa: Käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille. Aalto-yliopisto: Helsinki.

Sähköiset lähteet

Duunitori. 2015. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 30.11.2015. <http://rekrytointitutkimus.fi/#lataatutkimus>

Fazer Group. 2014. Viitattu 21.2.2016. <http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/tuotteet--palvelut/>

Fazer-konsernin vuosikatsaus 2014. 2015. Viitattu 12.3.2016. http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2014/reports/fazer_vsk14_fi_final.pdf

Finnair tilinpäätös 2014. 2015. Finnair. Viitattu 1.12.2015. http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair2014_tilinpaaotos_final.pdf

Finnair vuosikertomus 2014. 2015. Finnair. Viitattu 1.12.2015. http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Vuosikertomus_A4_final.pdf

Finnairgroup. 2015. Viitattu 10.12.2015. http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

Finnairgroup. 2016. Viitattu 5.1.2016. http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

JACDEC. 2014. Jacdec Safety Ranking 2013. Viitattu 10.5.2015. <http://www.jacdec.de/safety-ranking/airline-safety-ranking-2013/>

JACDEC. 2015. Jacdec Safety Ranking 2014. Viitattu 10.5.2015. <http://www.jacdec.de/safety-ranking-2014/>

Kone Oyj. 2016. Viitattu 9.2.2016. <http://www.kone.com/fi/yhtio/kone-lyhyesti/>

Oneworld. 2015. Viitattu 11.12.2015. <https://www.oneworld.com/>

Universum Global. 2016a. Finnair is ranked as an Attractive Employer. Viitattu 5.1.2016. <http://universumglobal.com/rankings/company/finnair/>

Universum Global. 2016b. Finland's Most Attractive Employers - Trends and Rankings. Viitattu 17.1.2016. <http://universumglobal.com/rankings/finland/>

VR Group. 2016. Viitattu 12.2.2016. <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/>

Julkaisemattomat lähteet

Aho-Mantila, E. 2016. HR-asiantuntijan haastattelu 12.2.2016. VR Group. Helsinki.

Bridger, K. 2016. Head of Talent Management-vastaavan haastattelu 4.2.2016. Kone Oyj. Helsinki.

Koppatz, A. 2016. Liiketalouden lehtorin & Aviation Business-koulutusohjelman koordinaattorin sähköpostikeskustelu 29.2.2016. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Porvoo

Rajakallio, P. 2016. Rekrytointipäällikön haastattelu 18.2.2016. Oy Karl Fazer Ab. Helsinki.

Toivola, J. 2015. Rekrytointipäällikön haastattelu 23.11.2015. Finnair Oyj. Vantaa.

Toivola, J. 2016. Rekrytointipäällikön haastattelu 20.1.2016. Finnair Oyj. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne ja tavoite	7
Kuvio 2: Yritysten työnantajamielilikuvakampanjointii käytetty vuosittainen rahamäärä (mukaillen duunitori 2015)	15
Kuvio 3: Opinnäytetyön yhteenveto	39

Taulukot

Taulukko 1: Finnair Oyj:n työnantajamielikuvan kehitys (Universum Global 2016a)	21
Taulukko 2: Oppilaitosyhteistyön kumppanit ja muodot Finnair Oyj:llä (J. Toivola, henkilökohtainen tiedoksianto 23.11.2015)	22

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	46
-------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- Haastateltavan nimi ja asema yrityksessä.
- kokemus alalta ja oppilaitosyhteistyöstä.

Oppilaitosyhteistyö tällä hetkellä:

- Minkä oppilaitosten kanssa yhteistyötä toteutetaan (ja miksi juuri niiden kanssa)?
- Kuinka laajana yhteistyötä toteutetaan (ja mitä yhteistyön muotoja siihen sisältyy)?
- Millainen on oppilaitosyhteistyön hoitamisen yrityksen sisäinen vastuunjako?
- Mitkä ovat oppilaitosyhteistyön tavoitteet, yrityksen näkökulmasta?

Käsitykset ja kokemukset:

- Mitkä osa-alueet on koettu hyvin toimiviksi ja mitkä heikommin toimiviksi? Miksi?
- Tuottaako yhteistyölle sijoitettu taloudellinen ja henkinen sijoitus vastinetta, mitä hyötyjä sen kautta on todettu saavutettavan?
- Mitä haasteita yhteistyöhön on havaittu liittyvän (ja miten niitä on pyritty selvittämään)?

Muuta:

- Mihin suuntaan yleisesti koet oppilaitosyhteistyön kehittyvän (Miksi, mihin suuntaan, onko havaittavissa kehitykseen vaikuttavia trendejä)?
- Onko tähän aiheeseen liittyen jotain muuta, mitä haluaisit mainita?